EDITORIAL
NAVEGANTE



Las Instituciones Educativas Primarias

Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN ESCOLAR

DANITZA LUISA SARDÓN ARI
LUZ MARÍA MENESES CARIAPAZA
GABRIELA CORNEJO VALDIVIA

LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN ESCOLAR

DANITZA LUISA SARDÓN ARI
LUZ MARÍA MENESES CARIAPAZA
GABRIELA CORNEJO VALDIVIA

EDITORIAL NAVEGANTE

Danitza Luisa Sardón Ari
Correo de contacto: danitzasardon@unap.edu.pe
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7285-2403
Afiliación: Universidad Nacional del Altiplano de Puno
Perú

Luz María Meneses Cariapaza
Correo de contacto: lmmeneses@unap.edu.pe
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8023-607X
Afiliación: Universidad Nacional del Altiplano de Puno
Perú

Gabriela Cornejo Valdivia
Correo de contacto: gcornejo@unap.edu.pe
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2411-469X
Afiliación: Universidad Nacional del Altiplano de Puno
Perú

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión
doble-ciego de pares académicos
(*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons
Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0
Unported License.
2023



ISBN 978-628-7623-00-2

© Danitza Luisa Sardón Ari

© Luz María Meneses Cariapaza

© Gabriela Cornejo Valdivia

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.7949405

© Editorial Navegante

Cra 22 N° 35-40 O icina 217, Edificio Apolo, Bucaramanga, Colombia

www.editorialnavegante.com

Este libro es resultado de la investigación *Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas de nivel primaria de la ciudad de Ilave*, realizada en la la Universidad Nacional del Altiplano

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos

Diseño de carátula y composición: Freddy Raúl Calienes Quelopana

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia

Published in Colombia

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS 9

ÍNDICE DE FIGURAS 11

INTRODUCCIÓN 13

CAPÍTULO I:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UNA INSPIRACIÓN DOCENTE 15

1.1. ¿Qué se entiende por liderazgo? 16

1.2. Concepciones de liderazgo transformacional 17

1.2.1. Funcionamiento del liderazgo transformacional 18

1.2.2. Apreciación del liderazgo transformacional 20

1.3. Dimensiones del liderazgo transformacional 21

1.4. Un líder transformador: características fundamentales 23

1.5. Un marco diferencial de los tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y carismático 25

CAPÍTULO II:

LA GESTIÓN ESCOLAR Y SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS 27

2.1. Gestión: conceptos y procesos 28

2.2. Un marco holístico sobre la gestión escolar 32

2.3. La calidad educativa en la gestión escolar 35

2.3.1. Instrumentos en la gestión escolar: PEI Y PAT 36

2.4. Los compromisos de la gestión escolar 36

CAPÍTULO III:

LA EDUCACIÓN PRIMARIA Y SU GESTIÓN 39

3.1. Aspectos esenciales en torno a la Educación Primaria 40

3.2. Las funciones primordiales de las instituciones educativas 42

3.2.1. Un margen diferencial de las instituciones primarias privadas y públicas 43

3.3. El clima escolar en la educación primaria 46

3.4. Un panorama medular de la gestión del aprendizaje en las escuelas primarias **47**

3.5. Instituciones educativas en Ilave: esencialidades **49**

CAPÍTULO IV:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN ESCOLAR

EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO DE ILAVE **51**

4.1 Objetivos de la investigación **52**

4.1.1 Objetivo general **52**

4.1.2 Objetivos específicos **52**

4.2 Hipótesis de la investigación **52**

4.2.1 Hipótesis general **53**

4.2.2 Hipótesis específicas **53**

4.3 Sistemas de variables **56**

4.4 Tipo y alcance de Investigación **56**

4.5 Diseño y modelo de Investigación **56**

4.6 Población de la Investigación **56**

4.7 Muestra de la Investigación **57**

4.8 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación **57**

4.9 Validez y confiabilidad de los instrumentos **58**

4.10 Plan de tratamiento de datos **59**

4.11 Plan de análisis e interpretación de datos **59**

4.11.1 Variable 1: liderazgo transformacional de los directores en las IEPs del ámbito urbano de la ciudad de Ilave-2016. **59**

4.11.2 Variable 2: gestión escolar en las IEPs del ámbito urbano de la ciudad de Ilave - 2016 **60**

4.9 Resultados y discusión **61**

4.9.1 Objetivo específico 1 **62**

4.9.2 Objetivo específico 2 **65**

4.9.3 Objetivo específico 3 **70**

4.9.4 Objetivo específico 4 **74**

4.9.5 Objetivo específico 5 **78**

4.9.6 Objetivo específico 6 **81**

4.10 Prueba de hipótesis de la investigación **85**

4.10.1 Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar **85**

4.11 Conclusiones **88**

4.12 Recomendaciones **89**

CAPÍTULO V: **91**

ASPECTOS FINALES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN PRIMARIA **91**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **97**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales definiciones desde 1990 hasta la actualidad **16**

Tabla 2 Condiciones para el éxito o fracaso en la implementación de DO **34**

Tabla 3 Condiciones básicas que deben cumplir los colegios privados **44**

Tabla 5 Gestión pedagógica **48**

Tabla 6 Operacionalización de variables **54**

Tabla 7 Distribución de la población de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria ámbito urbano de la ciudad de Ilave **57**

Tabla 8 Baremo 1: escala para los indicadores de la variable 1: liderazgo transformacional **59**

Tabla 8 Baremo 2: escala para analizar e interpretar las dimensiones de la variable 2: gestión escolar **60**

Tabla 9 Nivel de liderazgo transformacional en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 **61**

Tabla 10 Liderazgo transformacional para la dimensión de motivación inspiradora en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 **62**

Tabla 11 Motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 **63**

Tabla 12 Resumen del modelo para motivación inspiradora **64**

Tabla 13 Coeficientes de la motivación inspiradora y la gestión escolar **64**

Tabla 14 Liderazgo transformacional para la dimensión de estimulación intelectual en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 **65**

Tabla 15 Estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 **67**

Tabla 16 Resumen del modelo para estimulación intelectual **68**

Tabla 20 Coeficientes de estimulación intelectual y la gestión escolar **68**

Tabla 18 Liderazgo transformacional para la dimensión de influencia idealizada en las IEPs de la ciudad de Ilave- 2016 **70**

Tabla 19 Influencia idealizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave - 2016 **71**
Tabla 20 Resumen del modelo para la influencia idealizada **72**
Tabla 21 Coeficientes de la influencia idealizada y la gestión escolar **72**
Tabla 22 Liderazgo transformacional para la dimensión de consideración individualizada en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 **74**
Tabla 23 Consideración individualizada del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 **75**
Tabla 24 Resumen del modelo para consideración individualizada **76**
Tabla 25 Coeficientes de la consideración individualizada y la gestión escolar **77**
Tabla 26 Liderazgo transformacional para la dimensión de participación en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 **78**
Tabla 27 Participación del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016 **79**
Tabla 28 Resumen del modelo para participación del director **80**
Tabla 29 Coeficientes de la participación del director y la gestión escolar **80**
Tabla 30 Liderazgo transformacional para la dimensión de actuación del directivo en las IEPs de la ciudad de Ilave -2016 **81**
Tabla 31 Actuación del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave **83**
Tabla 32 Resumen del modelo para actuación del director **83**
Tabla 33 Coeficientes de la actuación del director y la gestión escolar **84**
Tabla 34 Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave – 2016 (Correlaciones) **85**
Tabla 32 Resumen del modelo para liderazgo transformacional **86**
Tabla 36 Coeficientes de liderazgo transformacional y gestión escolar **86**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 **Dimensiones del liderazgo transformacional** 19

Figura 2 **Ventajas del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001** 28

Figura 3 **Dimensiones de la fidelización del cliente** 29

Figura 4 **Representación del desarrollo organizacional** 31

Figura 5 **Sistema de gestión para organizaciones educativas** 33

Figura 6 **Población y matrícula en edad escolar de Educación Primaria en Puno (2010-2016)** 43

Figura 7 **Nivel de liderazgo transformacional en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016** 59

Figura 8 **Liderazgo transformacional para la dimensión de motivación inspiradora en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave** 60

Figura 9 **Motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave** 62

Figura 10 **Liderazgo transformacional para la dimensión de estimulación intelectual en las IEPs de la ciudad de Ilave- 2016** 64

Figura 11 **Estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave** 66

Figura 12 **Liderazgo transformacional para la dimensión de influencia idealizada en las IEPs de la ciudad de Ilave-2016** 68

Figura 13 **Influencia idealizada del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave -2016** 70

Figura 14 **Liderazgo transformacional para la dimensión de consideración individualizada en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016** 72

Figura 15 **Consideración individualizada del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016** 74

Figura 16 **Liderazgo transformacional para la dimensión de participación en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016** 76

Figura 17 **Participación del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016** 77

Figura 18 **Liderazgo transformacional para la dimensión de actuación del directivo en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016** **80**

Figura 19 **Actuación del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016** **81**

Figura 20 **Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016** **83**

INTRODUCCIÓN

En cada grupo organizacional existen personas líderes que contribuyen con la solución de situaciones problemáticas, con el crecimiento y estructura de todo el grupo y con el logro eficaz de todos los objetivos. Por tanto, estos líderes son un elemento trascendente en la gestión de cualquier grupo que, verdaderamente, desea aumentar su nivel de competencia en esta esfera global, que cada vez se vuelve más competitiva.

Estos líderes deben ser valorados y vistos como un modelo de vida que todo integrante de su grupo debe seguir. Además, deben promover la participación de todos sus seguidores en el logro de su misión y poseer una conducta y valores adecuados para dirigir un grupo y cumplir las trazadas. Estas cualidades forman parte de del perfil de un líder transformacional (Norlin, 2021).

Este perfil de líder es esencial en las empresas privadas o estatales de un país, dado que la gestión de estas demanda una organización idónea y la existencia de la motivación en los trabajadores para la obtención de resultados pertinentes que cooperen con el crecimiento y desarrollo de la entidad. Por ende, en la gestión de las instituciones educativas de un país, se precisa de personas con características de líder en el mando institucional.

La gestión escolar es uno de los asuntos más tratados en el marco educativo y está integrada, principalmente, por los directores, los docentes, los padres de familia y la comunidad estudiantil. Los directores son la cabeza principal de esta gestión y, por ese motivo, deben ser capaces de responsabilizarse de la organización y planificación de los procesos educativos, en conjunto con su equipo, con la finalidad de cumplir las tareas esenciales de un centro educativo y de brindar las condiciones adecuadas para el aprendizaje de los estudiantes (García et al., 2018).

Esta gestión escolar ocurre en cualquier tipo de entidad educativa como las que se encargan de la educación primaria. De acuerdo con Muñoz et al. (2018), estas instituciones educativas están encargadas de realizar un trabajo continuo que realce la calidad y el desarrollo integral de los procesos educativas, usando herramientas estratégicas y modelos de organizaciones que permitan la participación de todo el personal de trabajo y la conservación del bienestar social.

El liderazgo transformacional puede actuar como instrumento motivador y orientador para las tareas de los docentes de las instituciones educativas, puesto que los ayuda a desarrollarse en su vida cotidiana y en su labor como profesional de la educación (Zevallos-Guillén, 2019). Por ende, se comprende que este liderazgo puede ser ejercido por los directores y docentes de una entidad educativa con el fin de cumplir los objetivos propios de la enseñanza y el aprendizaje.

La relación existente entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar de las instituciones educativas primarias es un hecho que merece ser investigado para mejorar la enseñanza que reciben los estudiantes a fin de que su aprendizaje sea más fructífero y beneficioso para sus vidas. En ese sentido, es oportuno conocer un poco más a fondo estos temas y la relación que se presenta entre ellos, sobre todo, para las personas que se relacionan con la organización del sector educativo.

CAPÍTULO I:
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UNA INSPIRACIÓN DOCENTE

La nueva realidad del mundo exige que las organizaciones sean más competitivas en su creatividad y en el funcionamiento de su administración, por lo tanto, estas organizaciones, en su búsqueda por mejoras empresariales, han generado varias estrategias y mecanismos para el desempeño creativo de una empresa alrededor del mundo (Izquierdo et al., 2017). Una de estas formas que se han implementado es el liderazgo dentro de las empresas.

El liderazgo, comúnmente, se comprende como un conjunto de capacidades y habilidades que una persona posee para ser líder de un grupo, es decir, para guiar, facilitar, motivar, informar, ser modelo, construir una cultura y otras más actividades relacionadas con la interacción con sus seguidores o colaboradores (Zevallos-Guillén, 2019).

El liderazgo puede manifestarse en diferentes estilos o tipos como el transformacional, el transaccional y el carismático, por ello, es posible encontrar líderes con diferentes actitudes y conductas que buscan el cumplimiento de los objetivos de un grupo. Uno de los tipos de liderazgo más resaltante es el transformacional, puesto que no solo enfoca en el desarrollo integral de los miembros, sino también en la adaptación óptima a las variaciones de una organización.

En relación con ello, el liderazgo enfocado al cambio es uno de retos más relevantes en el mundo actual, puesto que facilita la creación de un ambiente de innovación, de confianza, de cooperación colectiva y de desarrollo para todo integrante grupal (Ramírez et al., 2019). Por ende, se afirma que es esencial poseer conocimientos esenciales sobre el liderazgo transformacional parala actual realidad competitiva.

1.1. ¿Qué se entiende por liderazgo?

El término liderazgo es un fenómeno complejo y multidimensional, dado que ha sido considerado como una conducta, un estilo, una habilidad, una capacidad un proceso, una responsabilidad, una experiencia, una función de la gestión, un parámetro de autoridad, una relación influyente o una simple característica. En 1990, Kotter indicó que el liderazgo es una capacidad revitalizadora de la acción colectiva; otros autores han establecido que el liderazgo es efectivo cuando el servicio a otros permite la existencia de seguidores o admiradores (Nizarudin, 2017).

Tabla 1

Principales definiciones desde 1990 hasta la actualidad

Periodo	Conceptos propuestos
1900-1929	La habilidad de aplicar la voluntad del líder en los dirigidos e inducirlos a respetar, obedecer, ser leales y cooperar.
1930-1939	La interacción de rasgos específicos de la personalidad de un individuo con los de un grupo para influenciar dichos rasgos en los demás.
1940-1949	El comportamiento de una persona involucrada en la dirección de las actividades de un grupo.
1950-1959	• Lo que los líderes realizan dentro de los grupos. • Conjunto de relaciones que desarrolla metas compartidas, considerando la conducta de un líder. • La capacidad para influenciar en la eficiencia de todo un grupo.
1960-1969	La conducta (actos) que influye en las personas hacia el cumplimiento de metas comunes.
1970-1979	Proceso recíproco de movilización desarrollado por personas con determinados motivos y valores, y con recursos, a fin de cumplir metas individuales o mutuas.
1980-1989	Un mecanismo que permite que las personas realicen lo que un líder desea. También fue visto como una influencia, rasgos y un proceso de transformación.
1990 hasta el siglo XXI	El concepto de liderazgo continúa en debate al considerarse varios enfoques como liderazgo auténtico, espiritual, de servicio, adaptativo, entre otros.

Nota. Adaptado de Northouse (2018)

Como se observa en la Tabla 1, desde 1990 hasta el siglo actual, se han propuesto varias definiciones para liderazgo, las cuales han evolucionado, debido al surgimiento

de diferentes perspectivas de los autores. Estas perspectivas han generado que, hasta el momento, no exista un consenso sobre la definición de liderazgo.

Por ende, se comprende que el liderazgo ha sido conceptualizado de diversas formas a través del tiempo; sin embargo, se han podido establecer componentes esenciales de este término: liderazgo como proceso, como influencia, en grupos y para objetivos colectivos. De acuerdo con esos componentes, se puede definir a liderazgo, de manera general, como un proceso, en el cual un individuo influye en un grupo de personas con la finalidad de alcanzar una meta común (Northouse, 2018).

Por otro lado, el liderazgo precisa de la combinación de la actuación personal y colectiva, dentro de un contexto interactivo entre los diferentes miembros de una comunidad y los actores externos, con la intención de gestionar y movilizar recursos, personas y fuerzas del comienzo de emprendimientos locales (Nava, 2018). Por ende, se entiende que el liderazgo involucra a más de una persona.

Por todo lo señalado, se comprende que el liderazgo sirve como un proceso de influencia y apoyo para otros con el fin de lograr metas deseadas y satisfacer las necesidades colectivas. A causa de este concepto, el liderazgo se convierte en un elemento clave en la organización de todo un grupo de personas o de máquinas (Jimenez-Lopez et al., 2020).

1.2. Concepciones de liderazgo transformacional

En primer lugar, es fundamental apuntar que el liderazgo es factible para el desarrollo del aprendizaje, puesto que, al orientar y construir un ambiente motivador, las personas adquieren nuevos principios y conceptos sobre la forma de organización y la responsabilidad en la toma de decisiones. El desarrollo de este aprendizaje puede ocurrir por medio del estilo de liderazgo transformacional (López-Zapata et al., 2017). El liderazgo transformacional

es percibido como un estilo de liderazgo que busca motivar y modificar a las personas con la finalidad de alcanzar los resultados esperados en una empresa y mejorar la calidad de organización y las habilidades del personal (Jimenez-Lopez et al., 2020).

Desde una perspectiva histórica, Burns, en 1978, utilizó por primera vez el término liderazgo transformacional para describir a un individuo que trata de potenciar y comprometer a sus colaboradores con la organización para satisfacer más necesidades. Posteriormente, Bass postuló que este liderazgo es un conjunto de procesos evaluativos del trabajo requerido, de supervisión, de acciones correctivas y nuevas formas de corrección para el bajo rendimiento (Garzón, 2019).

En la actualidad, tal como su denominación implica, el liderazgo transformacional se concibe como un proceso que cambia y transforma al ser humano. Esta transformación afecta a las emociones, los valores, la ética, los estándares y objetivos a largo plazo de una organización. Asimismo, este tipo de liderazgo implica una influencia particular que moviliza a los seguidores para alcanzar mejores resultados de lo esperado y, a menudo, incorpora un liderazgo carismático y con visión (Northouse, 2018). Por ende, este liderazgo permite que se cumplan objetivos planteados a través de un mecanismo de cambios.

1.2.1. Funcionamiento del liderazgo transformacional

De acuerdo con estudios, el liderazgo transformacional permite el logro excelente de los objetivos de una organización, en conjunto, especialmente, durante la gestión del talento humano o de los trabajadores, por ende, este liderazgo se concibe como el adecuado para los grupos organizacionales que están dispuestos al cambio continuo para lograr las metas comunes (Díaz y Díaz, 2021). A partir de ello, se desprende que el funcionamiento de este liderazgo se establece por medio de una red de cambios.

Por otro lado, el liderazgo transformacional puede funcionar en cualquier ámbito de una organización (equipo, departamento o coordinación) siempre y cuando el líder asuma los riesgos y tengan la confianza para aprovechar y generar nuevas oportunidades para la misma organización. Para ello, los dirigentes o directores de la organización, en función de líder, deben impulsar e inspirar a sus equipos de trabajo en la práctica de nuevas actividades (como medida de cambio) y orientarlos (Pertúz, 2018).

Un claro ejemplo donde se suele utilizar este tipo de liderazgo es dentro de las instituciones educativas, dado que los gerentes de dichas entidades tienen el objetivo de realizar actividades, en compañía de estrategias, que contesten a las demandas de las sociedades, en forma eficaz (Díaz y Díaz, 2018).

En este plano educativo, el liderazgo transformacional busca el desarrollo personal y profesional de los docentes, mediante la existencia de una clima organizacional apropiado, estimulación intelectual y consideración individualista. Asimismo, este liderazgo establece que las acciones de los directores sean consideradas órdenes que merecen ser acatadas para obtener resultados exitosos (Zevallos-Guillén, 2019).

Por tanto, el liderazgo transformacional sirve como una herramienta que transforma las actitudes de todos los miembros parte de una organización, mediante una conducta eficiente de los dirigentes o líderes para orientar y dirigir, con la finalidad de que se logren los objetivos planeados. De esta forma, se produce una aproximación al funcionamiento de tal liderazgo.

Para el correcto funcionamiento de este liderazgo, se pueden considerar cuatro pilares esenciales: visión, innovación, los enfoques y la colaboración. La visión sirve para guiar, la innovación permite que nada este fuera de alcance, la perspectiva se relaciona con el cambio para mejorar y la colaboración implica el poder grupal (Vickery, 2018).

1.2.2. Apreciación del liderazgo transformacional

En lo que respecta a la importancia del liderazgo transformacional, el liderazgo es un mecanismo y proceso fundamental dentro de la gestión de una organización, dado que permite un camino al éxito por medio de variaciones que ajusten e innoven la organización para cumplir las metas trazadas.

De acuerdo con la literatura del liderazgo transformacional, este es apreciado en el campo administrativo, puesto que ofrece óptimos beneficios a las empresas. Asimismo, su relevancia se refleja en la amplia cantidad de estudios que aceptan este liderazgo en el mundo académico (Mendoza et al., 2020).

En ese sentido, en el 2014, Mason, Griffin y Parker, en su estudio, establecieron que el liderazgo transformacional ayuda a mejora la autoeficacia, el afecto positivo y la capacidad para comprender diversos enfoques en los líderes, por tanto, se deduce que este liderazgo coopera con el aumento de condiciones cognitivas positivas tanto para los líderes como paras colaboradores o seguidores (Northouse, 2018).

Por su parte, López-Zapata et al. (2017) indican que el liderazgo transformacional posibilita el aprendizaje grupal en las entidades organizativas, el empoderamiento de los seguidores de los líderes, el incremento de confianza, niveles más altos de autovaloración, el desarrollo de la creatividad y la disponibilidad a enfrentar desafíos, y la mejora continua. Por esos motivos, el liderazgo transformacional se considera un factor positivo para el aprendizaje de las organizaciones.

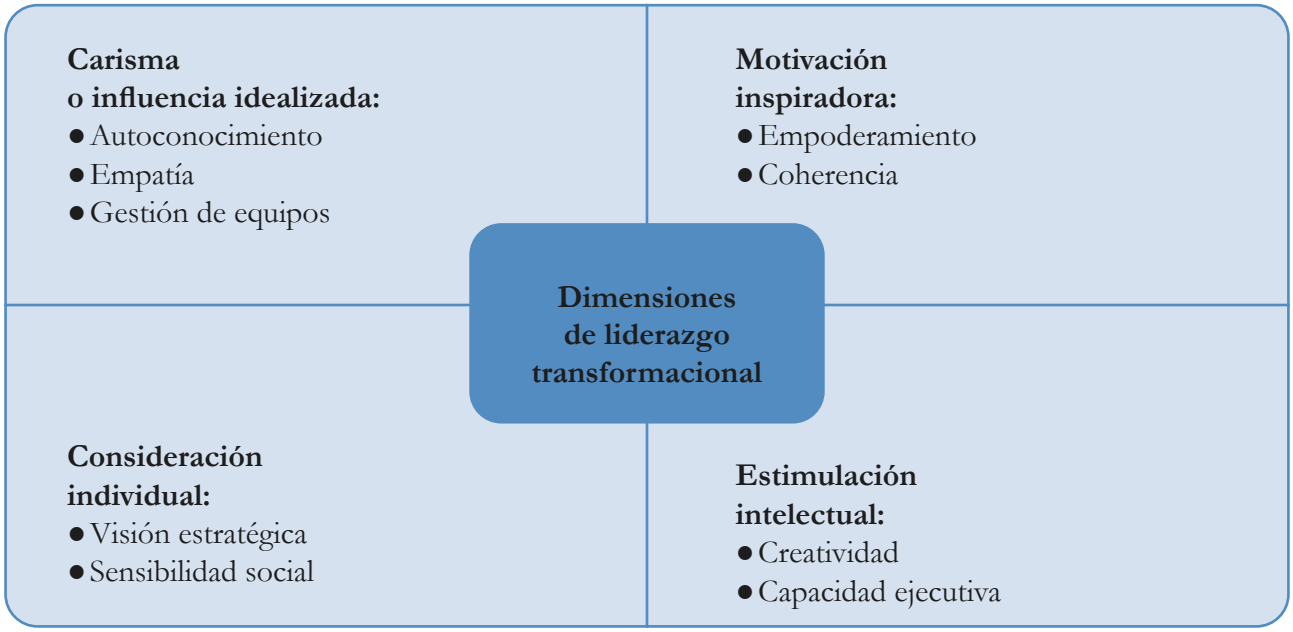
Este liderazgo, en sí, facilita la formación de un compromiso de las personas para motivarse entre sí, manteniendo una conducta moral o ética, a través de una interacción

comunicativa, por ello, este liderazgo es esencial para modificar el estado de los elementos empresariales al momento de tratar los problemas y la visión de un sistema organizativo (Rojas et al., 2020)

1.3. Dimensiones del liderazgo transformacional

Figura 1

Dimensiones del liderazgo transformacional



Nota. Adaptado de Garzón (2019)

El liderazgo transformacional cuenta con ciertos componentes esenciales que se denominan dimensiones, las cuales poseen un carácter ético y moral y están vinculadas entre sí. Dichas dimensiones —como se observa en la Figura 1— son las siguientes: influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individualizada y estimulación intelectual (López-Zapata et al., 2017; Garzón, 2019; Jiménez - López et al., 2020; Mendoza et al., 2020). Por tanto, es propicio conocer las nociones generales de estas dimensiones.

a. Influencia Idealizada

La influencia idealizada se relaciona con la conducta de los líderes, ya que establece que cada líder debe tener la capacidad de demostrar una imagen de valores y principios con la finalidad de que sus seguidores sientan admiración y respeto por este líder (Mendoza et al., 2020).

Esta dimensión se relaciona con el ámbito socioemocional de un líder, dado que este debe tener autoconciencia, autoconocimiento de liderazgo, empatía y una gestión adecuada de la diversidad y cultura de su grupo con la finalidad de que el grupo persiga un misión y visión, propuesta por el líder, incluso, en la ausencia del mismo líder (Garzón, 2019).

b. Motivación Inspiradora

La motivación inspiradora estable que los líderes deben manifestar una capacidad para inspirar y motivar a sus colaboradores o seguidores en el cumplimiento de los objetivos de la visión de una organización (Mendoza et al., 2020).

En esta dimensión, el líder no solo busca la motivación de su grupo, sino un mejor desempeño de tal grupo a fin de que se generen mejores resultados, por ello, este líder otorga componentes simbólicos que incrementan el esfuerzo de los colaboradores en el camino a cumplir su misión. Asimismo, el líder debe empoderar a sus seguidores y mantener una congruencia con lo que dice y con sus actos (Garzón, 2019).

c. Consideración individualizada

La consideración individualizada refleja la habilidad del líder para responder a los requerimientos de sus seguidores y aumentar el potencial de estos seguidores a través de una actuación de orientador (Mendoza et al., 2020).

En esta dimensión, los líderes confían en cada uno de los aportes de sus seguidores, a través del respeto, y realizan actividades de monitoreo y orientación de las acciones que su grupo realiza. Asimismo, estos líderes tratan de crear oportunidades de aprendizaje, de valorar las virtudes y necesidades de cada integrante del grupo (sensibilidad social) y de practicar una escucha efectiva (Garzón, 2019).

d. Estimulación intelectual

La estimulación intelectual consiste en un proceso de motivación a los seguidores con la finalidad de cooperar colectivamente en la búsqueda de soluciones de problemas existentes y posteriores, mediante la innovación, creatividad y el uso de estrategias e ideas modernas (Mendoza et al., 2020).

En esta dimensión, el líder debe plantear nuevas perspectivas, asignar cargos y desafíos a sus seguidores e impulsar la participación de todos. Para lograr ello, el líder debe ser comunicativo, imparcial y capaz de distribuir roles con la finalidad de fomentar el incremento de nivel de creatividad y competencia de sus seguidores (Garzón, 2019).

1.4. Un líder transformador: características fundamentales

En cualquier estilo de liderazgo, siempre existe un líder quien es, generalmente, reconocido como el jefe o guía de todo un grupo; sin embargo, no todos los jefes poseen la capacidad de influir en el resto. A causa de esto, se establece que el líder es quien tiene la capacidad de ejercer cierto nivel de influencia en otros (Jaramillo y Fierro, 2016). Uno de estos líderes, es el transformacional.

De manera holística, un líder transformacional es aquel capaz de convencer a sus seguidores para la adoptación de un comportamiento proactivo que sea beneficioso para

todo el grupo. Este convencimiento posibilita la transformación de los intereses de cada seguidor en servicios para la organización (Rojero-Jiménez et al., 2019).

Por otro lado, un individuo no es un líder transformacional desde su nacimiento, ya que las experiencias de la vida son el único medio que desarrolla características o habilidades propias de este tipo de líder. Entre las principales características de un líder transformacional, se encuentra la capacidad para cambiar el estado organizacional de un grupo y capacidad para preparar una visión, con herramientas estratégicas y motivacionales, que dirija el camino del grupo (SunaeNgsih et al., 2021).

Por su parte, Jaramillo y Fierro (2016) señalan que, en un estudio de 1990, ciertos investigadores, al indagar sobre el impacto de los líderes transformacionales, determinaron principales características que distinguen al líder transformacional: realiza un pronunciamiento claro y atractivo de la visión grupal, es un ejemplo o modelo a imitar, incentiva al cumplimiento de las metas grupales, posee expectativas de un elevado rendimiento, interactúa con todos sus seguidores y posee una conducta de empoderamiento para generar confianza en los demás.

El líder transformacional demuestra un nivel auténtico y eficaz en una organización cuando rinde al máximo su potencial para brindar lo que su equipo necesita, formar una buena convivencia con los que lo aceptan y ser considerada una persona de respeto, confiable y símbolo de admiración (Hernández y Duana, 2018). Por tanto, se comprende que los líderes transformacionales no deben adquirir un comportamiento autoritario a fin de no generar temor en su equipo y poder ser aceptado.

1.5. Un marco diferencial de los tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y carismático

A lo largo de este apartado, se ha señalado conceptos generales del liderazgo transformacional, por lo que se ha desprendido que este liderazgo implica un trabajo y cooperación mutua entre los líderes y sus seguidores dentro de los procesos que persiguen el cumplimiento de los objetivos del grupo. Dicha cooperación exige que el líder rediseñe y modifique las percepciones, valores y expectativas de cada uno de los miembros de su grupo (Fernández y Quintero, 2017).

Por el contrario, el liderazgo transaccional consiste en un intercambio igualitario entre los líderes y seguidores, considerando las expectativas de todos, y se asocia con los objetivos y actividades que con el desarrollo de las personas. En ese sentido, un líder transaccional se encarga de disipar dudas de las tareas y responsabilidades de cada seguidor y, además, emiten un castigo o recompensa conforme al rendimiento de estos seguidores (Pedraja-Rejas et al., 2020).

Este tipo de liderazgo se compone, fundamentalmente, de tres dimensiones: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasiva. En la primera dimensión, se consideran el otorgamiento de premios por óptimo desempeño de los seguidores. En la segunda, se evalúa los cambios y se adecuan acciones correctivas necesarias. Finalmente, en la última dimensión, los líderes se manifiestan solo cuando existe una irregularidad difícil de solucionar en los objetivos esperados (Hernández y Duana, 2018).

En lo que respecta al liderazgo carismático, este establece el uso del carisma en la interacción de un líder con sus seguidores con el propósito de desarrollar la voluntad y el compromiso de cada seguidor para obtener resultados que superen los exigidos. En otras

palabras, este liderazgo apunta a que los lideres deben fomentar un ambiente atractivo para generar efectos positivos en el desempeño de los líderes. Entre las características principales de un líder carismático, se encuentra la articulación de la visión, la disposición a someterse a desafíos, la sensibilidad social hacia sus seguidores, un comportamiento innovador y llamativo y, evidentemente, el carisma (García-García, 2020).

Tras los conceptos señalados sobre cada liderazgo, se deduce que una diferencia clara entre los tres tipos. El liderazgo carismático está relacionado con el desarrollo de una conducta atractiva, por parte de los líderes, para sus seguidores a fin de mejorar las perspectivas personales de cada uno de ellos. En cambio, el transaccional implica un intercambio de beneficios y de intereses individuales, sin otorgar relevancia, en demasía, a la motivación. El liderazgo transformacional difiere de los dos, dado que se centra más en la visión o en los deseos del líder (Jaramillo y Fierro, 2016).

Por otro lado, los líderes transformacionales son considerados más como un modelo de imitación beneficioso que exige cambios en los miembros de un equipo; mientras que los transaccionales no se enfocan en aplicar cambios en los rasgos culturales una organización (Fernández y Quintero, 2017).

El liderazgo carismático, sin duda, se relaciona con el liderazgo transformacional, puesto que forma parte del transformacional y busca la ejecución de un proceso de influencia. A pesar de ello, el carismático se considera un líder con más limitaciones al no estar centrado en un proceso de cambios (Garzón, 2019).

En síntesis, el liderazgo y sus estilos como el transformacional en las personas es una herramienta y conducta importante en el mundo actual, puesto que permite mejorar la dirección y organización de una empresa o grupo a fin de que los resultados obtenidos sean sumamente superiores a los solicitados o deseados.

CAPÍTULO II:
LA GESTIÓN ESCOLAR Y SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

El desarrollo de las comunidades humanas en conjunto ha permitido que los conocimientos se transmitan intergeneracionalmente, lo cual era conocido como enseñanza o aprendizaje informal sobre las costumbres y saberes de las poblaciones porque la transmisión era netamente oral. Con los años, como una nueva tecnología surgió la escritura, lo que permitió que la transmisión de conocimientos fuera más duradera y formal. A pesar de la escritura, la educación aún presentaba enfoques orales que desarrollaran en los jóvenes el pensamiento crítico y lógico, lo que incentiva la creatividad para la argumentación, ese enfoque fue el dialéctico (Ponce, 2018). A través de los años se propusieron diversos enfoques y modelos educativos que satisficieran las necesidades contextuales por las que estaba pasando la sociedad; por ello, cuando se dieron las revoluciones industriales lo que generó la globalización y un gran crecimiento económico a nivel mundial, se debieron establecer métodos que permitieran que los estudiantes desarrollaran sus capacidades cognoscitivas y sean utilizados como un factor humano para las industrias (Rojas-Vargas y Madero-Gómez, 2018).

Es por ello que cada país determinó entidades que se encarguen de supervisar la organización y aplicación de la educación. En el caso del gobierno peruano, el Ministerio de Educación es la entidad que establece las subcomisiones, es así que cada una de estas deben presentar un plan de gestión, las cuales generalmente están determinadas por la Organización Internacional de Normalización, esta no es obligatoria, pues será decisión de la institución su implementación (Carriel et al. 2018), aun así se espera el cumplimiento de los requisitos para que la calidad educativa en los países sea estándar en todas las clases sociales.

2.1. Gestión: conceptos y procesos

Isaza (2018) considera que todos los sistemas organizacionales deben presentar un plan administrativo para la ejecución de sus funciones, para ello de delegar estratégicamente a los grupos humanos y sus supervisores, ya que dependerá del factor humano con el que cuente la organización. En el caso de la gestión de los gobiernos nacionales, al tener en su dominio diversas actividades, debe realizar una división de poderes, los países democráticos se dividen en poderes: Ejecutivo, Judicial, Legislativo, los cuales presentan sus respectivos comités para poder gestionar de manera adecuada lo competente al país y en busca de la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Martínez et al. (2018) considera que la gestión se establece como causa y a la vez efecto en la organización de las instituciones, puesto que al establecer de manera eficaz y ordenada las tareas, se presentará beneficios a corto, mediano y largo plazo para la empresa. Por ese motivo, las nociones principales para la gestión son la calidad, el servicio y la satisfacción al cliente. En relación a la gestión de calidad, esta presenta diversos modelos enfocados al proceso de producción, porque durante esta etapa se supervisa el bien o el servicio que se está brindando; Isaza (2018) indica que el modelo estándar de control interno complementa la gestión de calidad de una empresa, puesto que se da una división de tareas entre el gerente y el auditor interno; el primero debe realizar la planeación y toma de decisiones en torno a la organización, por lo que toma en consideración la opinión de especialistas administradores, asimismo, en relación a la calidad del producto, considera la experiencia de campo y teórico del auditor interno quien presenta propuestas al gerente.

Otro aspecto importante de la gestión de calidad es la calidad de servicio, según Troncos et al. (2020), considera que el servicio es el producto tangible o intangible que las empresas ofrecen al mercado, sobre todo si presentan una gran demanda por parte de la población,

de esta manera el servicio debe presentar características comerciales, como la relación de calidad-precio que se oferta en el mercado (Vázquez, 2018). Por otro lado, la calidad es una característica o características que se le brinda al servicio, según el Diccionario de la Lengua Española (DLE) [en línea]:

calidad. (del lat. *qualĭtas*, *-ātis*) **1.** f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. […] **3.** Adecuación de un producto o servicio a la característica especificadas.

Con respecto a lo señalado, la calidad en la primera acepción es una variable que permite la evaluación del producto por parte de los agentes del proceso de producción y de los usuarios que consumen el producto; la siguiente acepción está relacionada a la estandarización, puesto que se deben cumplir reglas que permitan al servicio o producto ofrecido ser catalogado como apto para el público. La principal organización que establece normas para la gestión de calidad en diferentes rubros es la Organización Internacional de Normalización, la cual tiene como objetivo brindar guías y medios para que las empresas o instituciones puedan realizar intercambios internacionales con mayor facilidad (*International Organization of Standardization*, s. f.).

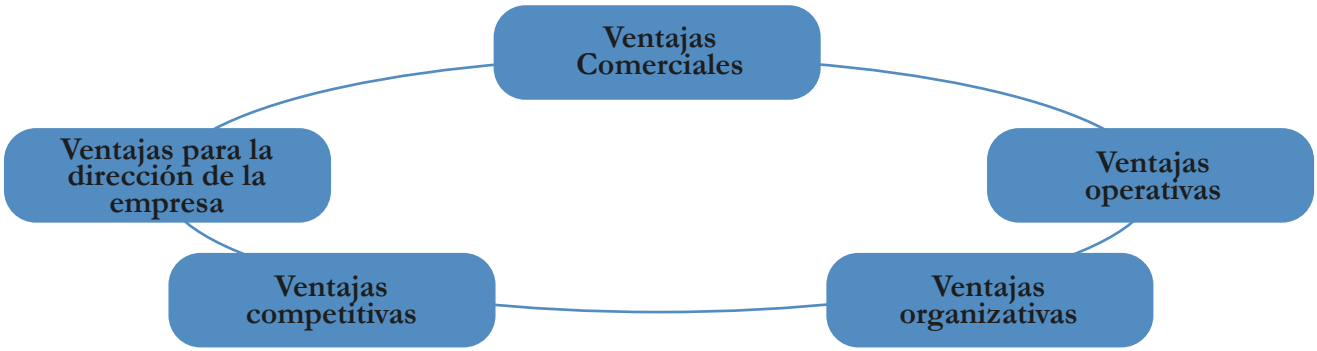
De esta manera, la calidad de servicios es definida como la capacidad de los servicios ofrecidos para cumplir con las necesidades de los clientes, también satisfacerlas y, en algunos casos, superar las expectativas del usuario. Para Alarcón (2017), la calidad de servicio debe cumplir con tres dimensiones: tangibilidad, confiabilidad y empatía. La tangibilidad refiere a lo que puede ser percibido por el cliente, puesto que el servicio puede ser un bien y no un producto, lo que se evalúa es la infraestructura del lugar donde se brinda el servicio, el personal, entre otros; la confiabilidad es el cumplimiento de lo ofrecido a los clientes por parte de la empresa, en la actualidad, debido a la diversidad comercial, es uno de

los aspectos más importantes para poder ser considerado en el mercado; la empatía está relacionada con la manera en la que se trata los clientes, puesto que se espera generar un vínculo al momento de la prestación de los servicios (Alarcón, 2017).

Las dimensiones señaladas están consideradas también en las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO) porque son conceptos básicos para una gestión de calidad; estas normas han ido desarrollándose según exigía la sociedad, en el ISO 9000:2008 se consideraba los requisitos de los clientes, en el ISO 9004:2009 se tomó en cuenta la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad para la mejora de la organización (Carriel et al., 2018).

Figura 2

Ventajas del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001



Nota. Adaptado de Carriel et al. (2018)

Como se observa en la Figura 2, Cruz (2004), citado por Carriel et al. (2018), considera que el utilizar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 presenta ventajas en cinco ejes principales. Las ventajas comerciales y competitivas están relacionadas con fidelización del cliente, con el reconocimiento internacional por el certificado ISO, los gastos disminuyen sin disminuir la calidad. En el caso de las ventajas operativas se mejora el proceso de producción, se mejora el mantenimiento de las maquinarias y las instalaciones, también

hay un control en los productos en stock. Las ventajas organizativas y para la dirección de la empresa se conectan en la mejora del sistema organizativo relacionado al personal, incluyendo al gerente, y el cumplimiento de sus funciones.

La calidad del servicio —de acuerdo con Troncos et al. (2020)— también debe considerar un conjunto de medidas que pueden ser intangibles o no se ofrecen directamente al cliente, sino que son parte de la atención y el servicio al cliente, estos son

- Un ambiente agradable
- Velocidad del servicio
- Grata atención
- Servicio postventa

Como se ha expuesto, la fidelización de los clientes es una ventaja que presenta las empresas en el campo competitivo del mercado actual, Alarcón (2017) alega que es la finalidad de las empresas u organizaciones que brindan un servicio o producto, pues genera lealtad en los clientes, por lo se tiene un mercado seguro y rentable; para lograr consideran las siguientes dimensiones:

Figura 3

Dimensiones de la fidelización del cliente



Nota. Adaptado de Alarcón (2017)

En la Figura 3 se puede observar las cinco dimensiones necesarias para lograr la fidelización o lealtad de los clientes hacia la empresa y sus productos, se debe tener en cuenta que la experiencia del cliente está relacionada a cómo se le brindó el servicio de principio a fin y si se logró la satisfacción de sus necesidades.

2.2. Un marco holístico sobre la gestión escolar

Lo que trajo consigo el desarrollo de las industrias por la globalización fue un cambio en diversos aspectos de las sociedades, no solo económicos, sino también políticos y educativos. El desarrollo al inicio fue progresivo porque presentaba posturas y propuestas según lo que exigía la sociedad, para ello, los gobiernos debieron organizarse y gestionar sus funciones. Mientras más rápido avanzaba la sociedad, era más complicado que los sistemas que se encargaban de la gestión o administración cumplieran las exigencias contemporáneas, por esa razón, los gobiernos o instituciones apuntan a una gestión de cambio e innovación (Valle-Cruz, 2019).

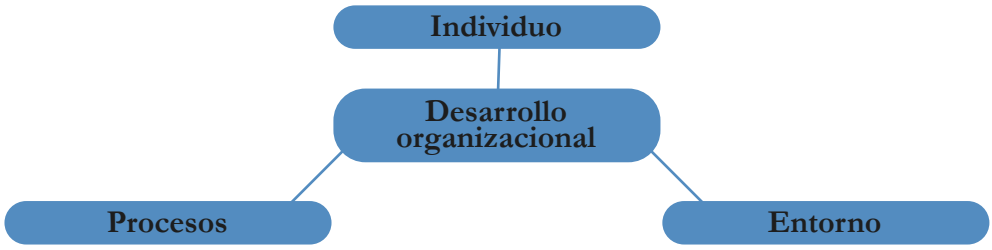
Las instituciones educativas públicas o privadas también son consideradas como empresas por lo que deben cumplir con el régimen organizacional y el sistema de gestión, sobre todo en la gestión de calidad y la gestión organizacional. De manera general, la gestión de calidad está enfocada en la calidad de los servicios ofrecidos a nivel educativo, en este caso el servicio principal es la enseñanza, la cual en conjunto con aspectos que, como la infraestructura del centro educativo, la calidad del proceso de enseñanza por parte de los profesores, entre otros generan la satisfacción de las necesidades del beneficiario, en este caso los estudiantes y sus padres (Quintana-Torres, 2018).

En el caso de la gestión organizacional es un concepto que se evalúa desde las primeras interacciones humanas, ya que el hombre presenta un carácter social y necesita estar en comunidad por el sentido de pertenencia, la cual es sentirse en congregación con un grupo con ideologías parecidas (Manzano, 2019). Con respecto a lo expuesto, se resalta la importancia del factor humano y la interacción de esta en una organización, pues, se debe establecer una jerarquía y orden en las funciones que deben cumplir los empleados. Sánchez (2017) expone que esta jerarquización es válida para las diversas empresas u

organizaciones, ya que permite que los agentes productivos o trabajadores trabajen como un conjunto que utiliza estrategias y procesos que permitan el desarrollo y crecimiento económico de la empresa.

Figura 4

Representación del desarrollo organizacional



Nota. Adaptado de Fierro-Celis (2020)

Por su parte Fierro-Celis (2020) considera que para que una empresa logre un desarrollo optimo, debe considerar al individuo, al entorno y el proceso (Ver Figura 4), el individuo es el trabajador a quien se le debe capacitar para una realización adecuada de sus funciones y mejorar estas capacidades; los procesos hacen referencia a qué se puede cambiar o mejorar durante el proceso productivo y en el entorno se encarga de observar lo que sucede en el mercado para así identificar las tendencias y recrearlas.

Suárez et al. (2020) considera que el desarrollo organizacional (DO) está ligado a la cultura organizacional, al igual que la cultura es un conjunto de conocimientos, creencias y actitudes compartidos de una comunidad; en el caso de la cultura de las organizaciones esta varía según las reglas establecidas, ya que estas condicionan el comportamiento de los integrantes. Estas fueron desarrollándose según cada caso particular de la empresa, por ello es necesario —indican Rojas-Vargas y Madero-Gómez (2018)— que las organizaciones presenten un enfoque humano o humanístico, el cual toma en consideración la satisfacción de las necesidades de los trabajadores; en consecuencia, se genera la fidelidad por parte del

trabajador y así generar una ganancia mutua. Por ese motivo, se considera que la cultura organizacional actúa como un variable para el crecimiento económico de una empresa, puesto que la satisfacción laboral en conjunto con el compromiso afectivo genera actitudes positivas para con la empresa (Saha y Kumar, 2018). Asimismo, Gutiérrez y Molinares (2017) indican que para el éxito de la implementación del desarrollo organizacional se deben cumplir las siguientes condiciones (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Condiciones para el éxito o fracaso en la implementación de DO

Condiciones	
Para el éxito	**Para el fracaso**
1.Motivar el cambio creando un lazo entre los administradores y empleados. 2.Crear una visión compartida del futuro de la organización. 3.Los gerentes deben comprometerse a lograr mejoras a largo plazo. 4.Debe crearse un ambiente de confianza y cooperación. 5.Una persona clave de la organización debe tomar decisiones para incentivar el cambio.	1.Solo el auditor interno o externo realiza cambios. 2.El equipo gerencial por negación evita realizar cambios. 3.Los empleados y empleadores no muestran interés en los conceptos básicos del desarrollo organizacional. 4.La desconfianza está presente en el equipo que toma las decisiones en la empresa. 5.La cultura de la organización está ligada al trabajo interno, por lo que no considera ayuda la ayuda externa capacitada.

Nota. Adaptado de Gutiérrez y Molinares (2017)

Las condiciones y dimensiones señaladas en este apartado afectan a los centros educativos, debido a que las instituciones educativas también son organizaciones que deben cumplir un sistema de gestión al brindar un servicio tan esencial como la educación, por ello, se debe tener en cuenta a la satisfacción de las necesidades tanto de los usuarios que reciben este servicio como de los agentes educativos.

2.3. La calidad educativa en la gestión escolar

Como señala las Naciones Unidas (2019), una de los objetivos de la Agenda del 2030 para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible es garantizar la enseñanza de calidad e igualitaria para los niños y niñas; por ese motivo los gobiernos debieron establecer un modelo de gestión contextualizado a la realidad de cada país. De esta manera, la gestión escolar es la organización o administración que presentan las instituciones o centro educativos en un nivel macro o nacional, ya que el organismo máximo encargado de la gestión escolar el Estado que delega esta función, en el caso de Perú, al Ministerio de Educación. A nivel nacional se elaboran currículos y temáticas escolares estandarizadas, las cuales deben ser acatadas por los centro educativos o privados, pero como señala Flores (2019), existen otros niveles: el meso o escolar y el micro o áulico. En esos niveles, los agentes educativos como el director o el profesor tienen la potestad de modificar algunos aspectos del currículo para una implementación apropiada, puesto que el currículo nacional tiende a ser centralizado y lo que se busca es la descentralización.

Figura 5

Sistema de gestión para organizaciones educativas



Nota. Adaptado de Organización Internacional de Normalización (2018)

Debido a la búsqueda de la descentralización y a la mejora de la calidad educativa, se desarrollaron diversos modelos de gestión educativa, la Organización Internacional de Normalización estableció el ISO 21001 (Ver Figura 5) donde el eje principal es el liderazgo, el cual está relacionado con la planificación, la operación, la evaluación de desempeño y la mejora, todos estos en una relación cíclica.

2.3.1. Instrumentos en la gestión escolar: PEI Y PAT

El área educativa de un gobierno o una institución necesita de un sector que se encargue netamente de la administración y organización de este, ya que tiene diversas ramas de aplicación por los diversos modelos pedagógicos y educativos. La organización básica se observa en la gestión organizacional relacionada a los integrantes o agentes educativos, puesto que deben tener claro sus funciones dentro del aula y a un nivel institucional puesto que debe organizar su plan de trabajo; asimismo, a nivel nacional, la planificación educativa se debe dar a grandes rasgos para su ejecución. En el caso de Perú, el Ministerio de Educación (2019a) indica que los instrumentos para una gestión escolar adecuada son el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI); para la elaboración de estos instrumentos se debe contar con las siguientes condiciones: con una comunidad educativa organizada, sensibilizada y gestionar información sobre la institución educativa.

2.4. Los compromisos de la gestión escolar

Según la Ley General de Educación, Ley N° 28044, se establece que el gobierno es el encargado de garantizar una educación básica o primaria de manera universal, además que debe ser de carácter integral con un sistema de calidad para la población, por ello,

establecer un modelo apropiado de gestión escolar a nivel nacional o nivel áulico es una cuestión importante porque será la raíz de las acciones y políticas educativas (Ministerio de Educación, 2019b)

En relación a ello se crean compromisos por parte del Estado para una gestión escolar de calidad, en el caso de Perú, Sucari y Quispe (2019), indican que el Ministerio de Educación elaboró un plan de trabajo con sus cinco compromisos:

1. El primero compromiso está relacionado con el progreso anual de aprendizajes de los estudiantes, el cual tiene como objetivo mejorar los aprendizajes y orientar las acciones a la comunidad comunicativa, para ello se debe analizar y considerar los resultados de las instituciones.
2. Retención anual de estudiantes, este compromiso tiene como objetivo prevenir y evitar el abandono escolar mediante estrategias políticas, de esta manera se debe realizar un monitoreo constante de los alumnos y cuáles son los principales motivos de abandono. En el caso de Perú, León (2021) señala que el abandono escolar se incrementó durante el 2020 por la crisis sanitaria, ya que la medida fue enseñar a distancia y muchos estudiantes no contaban con los medios tecnológicos ni económicos para poder acatar ese nuevo modelo educativo.
3. Cumplimiento de la calendarización planificada, este compromiso de la gestión establece límites temporales que las instituciones educativas deben cumplir para una adecuada implementación del currículo o temática de cada nivel educativo.
4. El acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica busca la mejora o innovación de la metodología utilizada para el proceso de enseñanza-aprendizaje por parte de los profesores.

5. Gestión de la convivencia escolar, este compromiso tiene como motivar y establecer relaciones positivas entre todo el personal de la comunidad educativa (Sucari y Quispe, 2019).

Por su parte, el Ministerio de Educación (2015) indica un sexto compromiso:

6. Instrumentos de gestión educativa, la finalidad de este compromiso es formular el Plan Educativo Institucional e implantarlo en el Plan Anual de Trabajo, estos planes son herramientas y estrategias que ayudan a la organización adecuada del currículo escolar.

CAPÍTULO III:
LA EDUCACIÓN PRIMARIA Y SU GESTIÓN

La educación es un derecho que tiene toda persona, ya que es un instrumento poderoso que permite el desarrollo personal e integral del ser humano. Por ello, los niños, desde temprana edad, deben incorporarse a un centro educativo donde le permita adquirir conocimiento y desarrollar sus capacidades. Guadalupe et al. (2017) señala que, para comienzos del siglo XX, en el Perú, el ingreso a la educación primaria era a los ocho años, luego en 1940 esta norma varió porque se aceptó el ingreso de los niños de siete años, debido a la creación del nivel inicial (etapa previa al nivel primario). En 1970, se modificó la fecha para el ingreso al nivel primario, se pedía que los niños tengan seis años para su ingreso al primer grado de primaria, lo cual es vigente hasta el día de hoy.

La edad estipulada que corresponde para ingresar a la primaria corresponde a una lógica curricular, debido a estudios que sostienen que en esta etapa se presenta una madurez del niño (Guadalupe et al., 2017). El nivel de Educación Primaria comprende de ciclos educativos III, IV y V, los cuales son procesos educativos que se desarrollan en función de logros de aprendizaje de los estudiantes (D. S. No 005-2021-Minedu, 2021).

Las instituciones educativas de primaria se caracterizan por ser unidocente, polidocente multigrado y polidocente completo. Además, en esta etapa, los niños reciben una formación de aprendizaje, donde desarrollan sus capacidades creativas, comunicativas, lógico matemático, análisis crítico, entre otros. Entonces, para que se dé un aprendizaje favorable se debe gestionar un clima escolar a través del cumplimiento de las normas

de convivencia con el propósito de mantener un aula en armonía y democrática, lo cual favorezca el desarrollo de aprendizaje del estudiante y, de este modo, fortalecer la capacidad comunicativa y social.

Las instituciones educativas tanto particulares como públicas deben brindar un servicio educativo de calidad que garantice su desarrollo del estudiante, ya que se encuentra en una etapa formativa, lo cual le servirá para su desenvolvimiento para el futuro y contribución a la sociedad. Además, las instituciones educativas deben cumplir las normas establecidas por la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL).

Por otro lado, la Estadística de la Calidad Educativa muestra que el número de matrícula en el 2020, 2 825 303 estudiantes fueron matriculados en una institución pública, mientras que 810 820 fueron matriculados en una privada, en comparación con el 2015 donde 2 596 115 fueron matriculados a una institución pública y 878 406 a una privada (Ministerio de Educación, 2010).

Por lo tanto, es preciso resaltar la importancia de una buena gestión educativa y pedagógica, porque a través de ella se puede lograr un buen servicio de calidad de enseñanza, así como el mejoramiento de la infraestructura que permita el desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas, quienes son el futuro del país.

3.1. Aspectos esenciales en torno a la Educación Primaria

La Educación Primaria, según la Ley General de Educación (Ley 28044 de 2003), comprende el segundo nivel de la Educación Básica Regular (EBR), cuya duración es de seis años. Además, esta modalidad está dirigida a los niños de 6 a 11 años. Tiene por

finalidad educar integralmente a los niños, promover la comunicación en todas sus áreas, manejar operacionalmente el conocimiento, así como también desarrollar el pensamiento lógico y creativo; por último, comprender hechos relacionado al contexto social.

La Educación Primaria comprende de ciclos educativos III, IV y V, los cuales son procesos educativos que se desarrollan en función a los logros de aprendizaje de los estudiantes (D. S. No 005-2021-Minedu, 2021).

Además, en la Ley General de Educación (Ley 28044 de 2003) se establecen los objetivos del nivel de Educación Primaria, los cuales son los siguientes:

- Reconocer a cada niño como persona, sujeto de derechos y responsabilidades con múltiples posibilidades de participar y aportar en el proceso de aprendizaje en la comunidad y en la escuela.
- Implementar aprendizajes para el desarrollo del pensamiento lógico matemático, comunicación y psicomotricidad.
- Fortalecer la autonomía del niño y el respeto hacia otros.
- Enriquecer el proceso educativo a través del fortalecimiento de relaciones de cooperación entre escuela, familia y comunidad.

Entonces, la educación primaria es una etapa formativa que permite el desarrollo y formación del niño, ya que en esta etapa aprenderá a ser autónomo en sus acciones, siempre bajo la supervisión del docente. Además, durante este periodo de formación, el niño desarrollará su capacidad creativa, comunicativa y de pensamiento lógico, que le permitirá a resolver diversos problemas que se le presente.

3.2. Las funciones primordiales de las instituciones educativas

Las instituciones educativas deben contar con docentes y materiales educativos desde el primer día hasta el último día de clases. Asimismo, deben hacer cumplir las horas mínimas que exige el currículo para cada nivel. Por lo tanto, las instituciones educativas deben cumplir las normas establecidas por la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), con la finalidad de fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa y, de este modo, conseguir su autonomía (Ríos, 2020).

Por otro lado, la Ley General de Educación (Ley 28044 de 2003) señala que la institución educativa tiene dos finalidades, ya sea como comunidad de aprendizaje y como ámbito físico y social. En la primera, se refiere que la institución es la principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado, por lo que en ella se presta un servicio que puede ser público o privado. Su objetivo es lograr el aprendizaje y la formación integral de sus estudiantes.

Con respecto al segundo punto, la institución educativa realiza vínculos con otros organismos de su entorno y ofrece sus instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares y comunitarias, sin descuidar los fines y objetivos de la institución.

Asimismo, en la Ley General de Educación (Ley 28044 de 2003) se precisa los objetivos de las instituciones educativas, las cuales se muestran a continuación.

- Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional.
- Organizar y evaluar los procesos de gestión institucional y pedagógica.
- Otorgar certificados y diplomas.
- Propiciar un ambiente favorable para el aprendizaje del estudiante.
- Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos según las necesidades de los estudiantes.

- Plantear y evaluar presupuesto anual de la institución educativa.
- Diseñar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión.
- Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo.
- Participar en las actividades relacionadas a la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo.
- Realizar capacitaciones permanentemente.
- Elaborar balance anual con respecto a la gestión pedagógica, administrativa y económica.

Entonces, las instituciones educativas tienen una gran responsabilidad con la formación de sus estudiantes a través del cumplimiento de las normas establecidas de la Ley General de Educación. Asimismo, las instituciones deben gestionar adecuadamente para el contrato de profesores altamente capacitados quienes serán los guías y orientadores de los estudiantes durante su etapa formativa. Además, tienen la misión de plantear y elaborar materiales de acuerdo al currículo nacional. Por último, un punto que debe tener presente las instituciones y docentes es el desarrollo del pensamiento crítico, lo cual es una base fundamental para el proceso de adquisición de conocimiento.

3.2.1. Un margen diferencial de las instituciones primarias privadas y públicas

Las instituciones educativas públicas y privadas deben cumplir aspectos básicos y primordiales de la política educativa y pedagógica, como los contenidos curriculares, el monitoreo y acompañamiento del estudiante. Por otro lado, las instituciones públicas y privadas presentan diferencias con respecto al tratamiento y regulación por parte del Estado; es decir, las instituciones privadas mantienen su autonomía en la actuación, que solo puede ser limitada por la ley (Defensoría del Pueblo, 2020).

Además, las instituciones educativas privadas tienen la obligación de implementar y evaluar sus instrumentos de gestión, así como también mantenerlos actualizados, conforme con la normativa emitida por el Ministerio de Educación (D. S. No 005-2021-Minedu, 2021). Entonces, por más que las instituciones privadas tengan autonomía en su función, deben cumplir con lo establecido por el Ministerio de Educación.

Tabla 3

Condiciones básicas que deben cumplir los colegios privados

Gestión institucional	Garantiza el cumplimiento de las funciones de la institución de acuerdo a sus fines junto con los objetivos de la educación básica y el Currículo Nacional.
Gestión pedagógica	Asegura el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes según lo establecido en el Currículo Nacional de la Educación Básica.
Infraestructura educativa	Espacios adecuados para el aprendizaje del estudiante.
Personal directivo, docente y administrativo	Equipo calificado para la provisión del servicio educativo.
Servicios complementarios	Brinda seguridad y bienestar a los estudiantes.
Previsión económica y financiera	Garantiza la continuidad y sostenibilidad del servicio educativo.

Nota. Adaptado de Ministerio de Educación (2021)

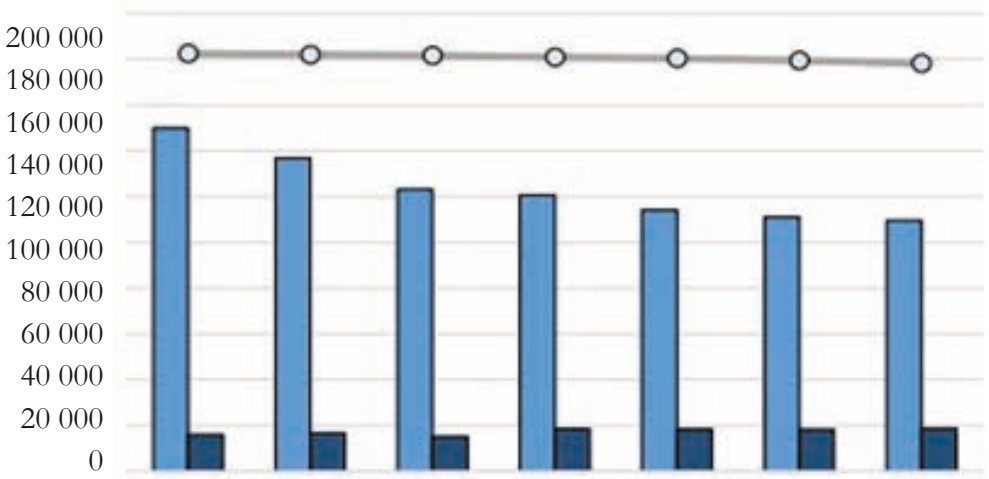
En la Tabla 3 se muestra las condiciones básicas que deben cumplir las instituciones privadas, establecidas por el Ministerio de Educación. Por lo tanto, todos estos elementos mostrados en la tabla permiten un aprendizaje de calidad para los estudiantes. Entonces, tanto las instituciones privadas como públicas tienen el compromiso de brindar un servicio de calidad, aunque en el país, la educación pública presenta deficiencias en cuanto a su gestión y calidad de infraestructura.

A pesar que las instituciones públicas presenten deficiencias, el número de matriculados es alto en comparación a los particulares. Un caso de ello es el departamento de Puno donde se observa un alto número de matriculados en el sector público, aunque en los últimos años ha presentado déficit en número de estudiantes.

Entre los años 2010 y 2016, hubo un descenso progresivo en relación al número de matriculados en el nivel primario del sector público. Por otro lado, el sector privado tuvo un incremento en cuanto al número de matrícula, aunque no supera con respecto a la cantidad de estudiantes.

Figura 6

Población y matrícula en edad escolar de Educación Primaria en Puno (2010-2016)



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Matrícula primaria pública	150 063	136 757	123 236	120 689	114 052	111 082	109 596
Matrícula primaria privada	15 959	16 670	15 125	18 517	18 421	18 199	18 646
Población 6-11 años	182 511	182 050	181 574	181 009	180 309	179 396	178 146

Nota. Adaptado del Ministerio de Educación (2017b)

En la Figura 6 se observa que en el 2016 hubo un gran descenso con respecto al número de matriculados de estudiantes, en el sector público, mientras que en el sector privado se presentó un ascenso, aunque no alcanza ni a la mitad del número en total del sector público. Un punto preocupante que se observa en la tabla es la cantidad de niños del rango de 6 a 11 años que no acceden a la primaria.

A nivel regional, según la Unidad de Gestión Local, en el 2017 en El Collao, el número de matriculados en el nivel primario fue de 6576 estudiantes. Con respecto al número de

colegios de esta provincia, 134 centros educativos frecen el servicio educativo del nivel primario (Ministerio de Educación, 2017b). Esto demuestra que hay mayor acceso a una educación pública que privada, debido a diversos factores.

3.3. El clima escolar en la educación primaria

El clima escolar comprende de la cohesión, la comunicación, la cooperación, la autonomía, la organización y el estilo de dirección del docente. En el aula, los logros positivos del estudiante son productos del constante diálogo entre docente y estudiantes, así como también el mantenimiento de un ambiente de cordialidad, el cumplimiento de las normas de convivencia y la participación de los estudiantes. Por lo tanto, un clima escolar positivo es cuando los estudiantes se sienten cómodos y a gusto porque se sienten valorados y aceptados (Barretto y Álvarez, 2017).

Si en el caso que el clima no es óptimo, se genera un distanciamiento entre el docente y los estudiantes, lo cual impide un adecuado desarrollo social dentro del aula, por lo que también se obstaculiza el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por ello, es fundamental que el ambiente de aprendizaje sea óptimo para que los estudiantes desarrollen sus capacidades durante el aprendizaje y, de este modo, genere confianza y participación. Como en esta etapa se encuentran en un proceso de aprendizaje, requiere de todos los elementos necesarios que cumpla los objetivos planteados para su desarrollo.

El término *clima escolar* es utilizado en la educación con relación a la eficacia escolar. Por ello, es importante favorecer el aprendizaje bajo esta línea. Una particularidad de este término es que tiene antecedentes en la noción de clima organizacional, es preciso resaltar que una institución educativa también es una organización laboral donde se brinda un servicio de formación y bienestar integral de los estudiantes. Asimismo, Frisancho sintetizó

el clima escolar en tres componentes: características físicas de la institución educativa, la convivencia escolar y el sistema de creencias y cultura escolar (Ministerio de Educación, 2017a).

Por otro lado, diversos autores sostienen que el clima escolar es la percepción que tienen las personas para establecer un ambiente adecuado donde uno desarrolla sus actividades habituales. Cuando el clima escolar es negativo se predice la violencia escolar, lo cual significa que el ambiente de tolerancia y respeto se deteriora y genera conflictos entre los miembros de esa comunidad (Retamal y González, 2019).

Por lo tanto, el clima escolar es un compromiso que busca lograr las instituciones educativas, basada en el respeto, tolerancia, buen trato entre docentes-estudiantes, estudiantes-estudiantes, entre otros que componen a la institución educativa. El mantenimiento de esta norma de convivencia y la aplicación de valores reflejan un ambiente de tranquilidad entre todos los miembros que componen la institución educativa. Además, esto sirve como base para su desenvolvimiento con otras personas en otros espacios fuera de la institución.

3.4. Un panorama medular de la gestión del aprendizaje en las escuelas primarias

La gestión del aprendizaje se refiere al proceso que se da en los centros educativos para aprovechar los recursos básicos de la escuela con el propósito de generar oportunidades para los estudiantes. En la gestión del aprendizaje comprende el cumplimiento del calendario escolar y estrategias que ayuden a los estudiantes que se encuentran en proceso del logro. Además, para mejorar la gestión del aprendizaje, es fundamental que todos los partícipes estén involucrados: docentes, directores y autoridades educativas (Noyola et al., 2018).

Las condiciones básicas vienen a ser los requerimientos indispensables que las instituciones educativas, tanto privadas como públicas, deben cumplir para la prestación de servicios educativos de Educación Básica. Una de las condiciones básicas es la gestión pedagógica que asegura el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, de acuerdo con sus características específicas y con lo establecido en el Currículo Nacional de la Educación Básica CNEB (R. M. No 263-2021-Minedu, 2021). Por lo tanto, esta resolución ministerial establece que las instituciones educativas deben aplicar las condiciones básicas para su funcionamiento relacionado a la prestación de servicios.

Tabla 5

Gestión pedagógica

Componentes	Indicadores
Gestión pedagógica	● La IE presenta documentos de gestión que contiene propuesta pedagógica, la cual está alineada al CNEB. ● La IE aplica actividades de monitoreo y acompañamiento de la práctica docente. ● La IE promueve actividades de fortalecimiento docente y directivo.
Materiales educativos	● La IE presenta materiales educativos adecuados y vigentes de acuerdo al tipo de IE (polidocente multigrado, polidocente completo, unidocente).

Nota. Adaptado de la R.M. No 263-2021-Minedu

En la Tabla 5 se observa los componentes que comprenden a la dimensión gestión pedagógica. Los indicadores muestran las actividades que realizan las instituciones educativas según lo que corresponda a la propuesta pedagógica y a los materiales educativos.

Por otro lado, Vilca y Mamani (2017) sostienen que los estudiantes del nivel primaria de la región de Puno son exitosos académicamente, ya que están ligados a una serie de hábitos como la estimulación de cerebro, asistencia a una educación preescolar, alimentación sana y balanceada, dedicación al estudio, reciben acompañamiento familiar, tienen hábito por

la lectura, acuden a reforzamiento extraescolar, mantienen horas recreativas, duermen las ocho horas y ven programas educativos.

Esto refleja que los niños y niñas necesitan una buena base de hábitos en la casa y en el colegio, ya que a través de ello puede fortalecer su capacidad cognitiva. Cabe resaltar que los hábitos no son hereditarios, por ello requiere que se cultive con el propósito que se convierta en parte de uno mismo. Por lo tanto, en el aprendizaje del estudiante se requiere el compromiso de todos los agentes involucrados en su formación (padres de familia, docente, compañeros, entre otros).

3.5. Instituciones educativas en Ilave: esencialidades

Ilave es un distrito de la Provincia de El Collao que pertenece al departamento de Puno. Se ubica a orillas del río Winqi, entre 16°01´30" de latitud sur y 69°06´01" de longitud occidental del meridiano de Greenwich a una altitud de 3,847 m s. n. m. y a 54 km al sur de la ciudad de Puno (Mamani, 2017). Con respecto a las instituciones educativas en este distrito se presenta dos situaciones: instituciones y docentes.

- Instituciones educativas. En el 2020, según la Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), en Ilave, el número de locales de gestión pública de modalidad solo primaria era 76, mientras que en la gestión privada se contaba con solo una institución. Por otro lado, hay instituciones donde se presenta dos modalidades (primaria y secundaria), donde solo hay tres locales educativos que pertenecen a la gestión privada. Además, hay instituciones donde se imparte tres modalidades (inicial, primaria y secundaria), donde tanto el sector público como privada presentan dos locales cada uno (Ministerio de Educación, 2010).

- Docentes. En el 2020, de acuerdo al registro de la Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), en Ilave, el número total de docentes a nivel primario es de 479, de la cual 432 pertenecen a la gestión pública y 47 pertenecen a la gestión privada. Del total, 244 trabajan en la zona urbana y 235 laboran en la zona rural.

Una verdadera gerencia social le corresponde establecer como meta principal abogar por una mayor responsabilidad grupal, así como generar, en su conjunto un mayor interés por lo colectivo o lo público. Tener la capacidad de saber comunicar al conjunto de actores sociales acerca de los intereses y los cambios que se necesitan. También trabajar con los talentos existentes, para eso, la gerencia debe saber distinguir quién posee rasgos para la dirección y la planificación. De esta manera, se logran los objetivos, así como las metas propuestas.

CAPÍTULO IV:
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO DE ILAVE

Los dirigentes de cualquier institución educativa deben considerar las transformaciones y nuevos intereses que surgen, constantemente, en el ámbito administrativo de la educación, por ello, es necesario que introduzcan innovaciones en el proceso de administrativo a fin de cumplir todos lo deseado por las instituciones.

En este capítulo, se describe una investigación que tiene el objetivo de brindar una explicación sobre la relación formada entre el liderazgo transformacional, de acuerdo con el logro de los compromisos, propios de una gestión. En relación con ello, se postula que el deseo de ejercer cambios en las escuelas para la mejora de la educación es posible a través de personas con liderazgo, las cuales motiven y conduzcan el proceso de transformación desde parte interna de una institución educativa. Estas personas deben tener una apropiada preparación y, principalmente, una actitud positiva y de compromiso con la escuela, la educación y la sociedad.

Por otro lado, investigar sobre la relación entre el liderazgo y la gestión escolar es importante, dado que es un hecho que está ligado a lo social, político y educativo. Asimismo, este asunto aún continúa siendo vigente en la actualidad, dado que es un tema importante para abordar y contribuye con la calidad que una escuela demuestra; por ejemplo, el MINEDU, recientemente, ha proporcionado más detalles y nuevas exigencias sobre este tema para mejorar las condiciones educativas.

Esta investigación sirve de referencia para trabajos posteriores en el aspecto teórico, metodológico y práctico, puesto que proporciona conocimientos sobre la realidad del liderazgo transformacional y la gestión escolar, los cuales son importantes para los

dirigentes o directores educacionales, y coopera con los procesos de validez y confiabilidad, desarrollados en una metodología investigativa.

4.1 Objetivos de la investigación

4.1.1 Objetivo general

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

4.1.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de correlación que existe entre la motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.
- Identificar el nivel de correlación que existe entre la estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.
- Identificar el nivel de correlación entre la influencia idealizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.
- Identificar el nivel de correlación entre la consideración individualizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.
- Identificar el nivel de correlación entre la participación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.
- Identificar el nivel de correlación entre la actuación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.

4.2 Hipótesis de la investigación

4.2.1 Hipótesis general

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

4.2.2 Hipótesis específicas

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

Tabla 6

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Primera variable Liderazgo transformacional elude a la anticipación de tendencias que motiven a los docentes a adoptar una actitud de compromiso para trabajar en forma colectiva, con el fin de que se produzca una satisfacción personal y colectiva.	Motivación inspiradora	● Optimismo en actividades. ● Decisiones para el bienestar.	Siempre Casi siempre A veces Nunca
	Estimulación intelectual	● Ideas innovadoras. ● Desarrollo de creatividad. ● Manejo de situaciones.	
	Influencia idealizada	● Sentido del humor. ● Manejo emocional. ● Tolerancia en la adversidad.	
	Consideración individualizada	● Desarrollo personal. ● Manejo empático. ● Claridad en sus propuestas.	
	Participación	● Optimismo en actividades y decisiones para el bienestar.	
	Actuación del directivo	● Capacidad para adaptarse a los cambios. ● Habilidad para la comunicación ● Eficacia en la toma y puesta en práctica de las decisiones	

Segunda Variable Gestión escolar se contempla como el conjunto de acciones desarrolladas por el grupo direccional de una escuela con el fin de impulsar y mantener el desarrollo de la actividad pedagógica, enfocadas en los aprendizajes y competencias de los discentes.	Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa	● Muestra el porcentaje de estudiantes que logran el nivel satisfactorio en la evaluación censal. ● Muestra el porcentaje de estudiantes de los demás grados y niveles.	Siempre Casi siempre A veces Nunca
	Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa	Muestra el Porcentaje de permanencia y conclusión (estudiantes que culminan el año escolar y se matriculan en el siguiente).	
	Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa	● Establece el porcentaje de horas lectivas cumplidas. ● Establece el porcentaje de jornadas laborales efectivas de los docentes.	
	Acompañamiento y monitoreo de la práctica docente	● Se verifica el uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje. ● Se verifica el Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante la sesión de aprendizaje. ● Se verifica el Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.	
	Gestión del clima escolar en la institución educativa	Establece el Porcentaje de conflictos sobre los que el equipo directivo y el comité de tutoría toman acción en relación al número de conflictos identificados y registrados.	Sí No
	Instrumentos de gestión: formulación del PEI e implementación del PAT	Se formula el PEI en forma participativa. Se realiza acciones por implementar el PAT.	Siempre Casi siempre A veces Nunca

Nota. Adaptado de la R.M. No 263-2021-Minedu

4.3 Sistemas de variables

En la Tabla 5 se observa los componentes que comprenden a los sistemas de variables.

4.4 Tipo y alcance de Investigación

El tipo de investigación es aplicada, puesto que permite dar respuesta a problemas actuales de la sociedad. El alcance de la investigación es correlacional puesto que determina la relación o asociación entre dos variables (liderazgo transformacional y gestión escolar).

4.5 Diseño y modelo de Investigación

El diseño de investigación es no experimental y transeccional, debido a que se determina la vinculación entre las variables de estudio. Por otro lado, el modelo de recogimiento de los datos de la prueba de hipótesis está determinado por la Correlación rectilínea de Pearson. La relación de las variables se comprende entre valores de –1 y +1 y el valor del coeficiente de la correlación lineal se calcula mediante la fórmula:

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

4.6 Población de la Investigación

La población de la investigación se conformó por 118 docentes de las instituciones educativas estatales de Educación Primaria, ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Ilave durante 2016. En la Tabla 7, se observa la cantidad de profesores por institución.

Tabla 7

Distribución de la población de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria ámbito urbano de la ciudad de Ilave

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

Nota. Adaptado de la R.M. No 263-2021-Minedu

4.7 Muestra de la Investigación

Se aplicó un muestreo censal, por lo tanto, la muestra estuvo constituida por la totalidad de la población, es decir, 118 docentes de las instituciones educativas en estudio.

4.8 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

La técnica usada para recoger datos fue la encuesta y el instrumento que fue un cuestionario. Para la variable liderazgo transformacional se aplicó la prueba *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ Forma 5X Corta) desarrollada por de Bass y Avolio (2001). Este instrumento consta de 43 ítems distribuidos en sus seis dimensiones. Respecto a la gestión escolar, también se aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, se plantearon 28 ítems, los cuales fueron distribuidos en seis dimensiones.

4.9 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos de investigación fueron sometidos al juicio de expertos como método de validación, siendo aprobado por tres expertos en la materia. Por su parte, para determinar el grado de confiabilidad de los instrumentos utilizados, se aplicó una prueba piloto a 20 docentes con las mismas características, fuera del campo de la investigación, y, posteriormente, se desarrolló la fórmula del Coeficiente de Alfa de Cronbach, la cual es la siguiente:

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

Donde:

α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

K: El número de ítems

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

S_T^2: Varianza de la suma de los Ítems

Después de sustituir los valores estadísticos respectivos, se obtuvo como resultado un de ± 0.9573 para los reactivos del instrumento asociado con el liderazgo transformacional y un ± 0.8844 para el instrumento de la gestión escolar, por lo que esto establece que ambos instrumentos son confiables para ser aplicados.

4.10 Plan de tratamiento de datos

Como primer paso, se elaboraron tablas estadísticas, a través del programa Excel, a fin de organizar la información obtenida. Posterior a ello, se aplicó el diseño Correlación rectilínea de Pearson, por medio del paquete Estadístico SPSS (Versión 20.0), con el propósito de comprobar la verdad o falsedad de la hipótesis del estudio.

4.11 Plan de análisis e interpretación de datos

En primer lugar, se procesaron y organizaron los datos recogidos, de acuerdo con las dimensiones y variables, en tablas de distribución de frecuencias a fin de analizar cada variable de manera independiente, usando la estadística descriptiva.

4.11.1 Variable 1: liderazgo transformacional de los directores en las IEPs del ámbito urbano de la ciudad de Ilave-2016.

Tabla 8

Baremo 1: escala para los indicadores de la variable 1: liderazgo transformacional

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

Para la primera variable (liderazgo transformacional), se identificaron sus seis dimensiones y se les estableció cuatro niveles de descripción: malo, regular, bueno y muy bueno. Asimismo, se estableció un puntaje mínimo (43 puntos) y uno máximo (172 puntos) para el cuestionario relacionado con esta variable y se elaboraron baremos específicos para el análisis respectivo, tal como se observa en la Tabla 7.

4.11.2 Variable 2: gestión escolar en las IEPs del ámbito urbano de la ciudad de Ilave - 2016

Para la variable de gestión escolar, se recogieron datos de acuerdo con sus seis dimensiones por medio del segundo cuestionario, el cual consiste en 28 preguntas. Posteriormente, se usó la estadística no paramétrica, a través del empleo de la prueba de hipótesis (Correlación rectilínea de Pearson), a fin de indagar sobre la relación entre las variables en una escala nominal.

Tabla 8

Baremo 2: escala para analizar e interpretar las dimensiones de la variable 2: gestión escolar

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

Para el cuestionario de esta variable, se estableció un puntaje mínimo de 28 puntos y un máximo de 98 puntos. Finalmente, se elaboraron baremos específicos para el análisis e interpretación de la información obtenida, tal como se visualiza en la Tabla 8.

Para este análisis, se usaron técnicas descriptivas e inferenciales con la intención de realizar la correlación de las variables a la población. Después de este análisis, se interpretaron resultados y se establecieron conclusiones y recomendaciones.

4.9 Resultados y discusión

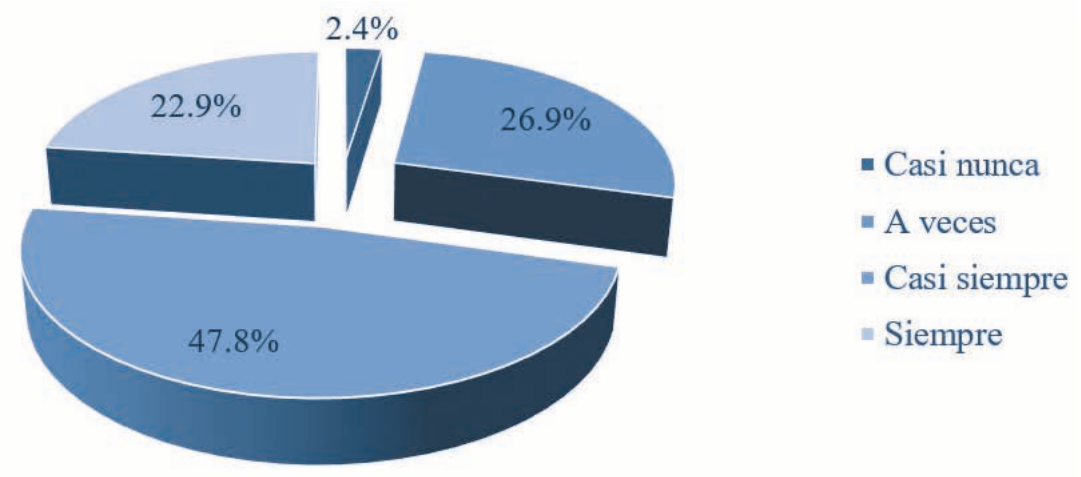
Tabla 9

Nivel de liderazgo transformacional en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016

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

Figura 7

Nivel de liderazgo transformacional en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016



En la Tabla 9 y la Figura 7, se muestra que, de los 118 docentes, 56 (47,8 %) indicaron que los directores de sus instituciones educativas poseen, en promedio, un nivel de liderazgo transformacional bueno. Por el contrario, el 26,9 % manifestó que sus directores se encuentran en un nivel regular de este liderazgo. De acuerdo con estos resultados, alrededor del 50 % de los encuestados actuaban con características de liderazgo transformacional, dado que solo una de las cuatro instituciones educativas poseía un director encargado; mientras que las demás contaban con directores y subdirectores designados, quienes asumieron el cargo en marzo del 2015, después de un concurso excepcional para cargos directivos, realizado el 14 de diciembre de 2014.

4.9.1 Objetivo específico 1

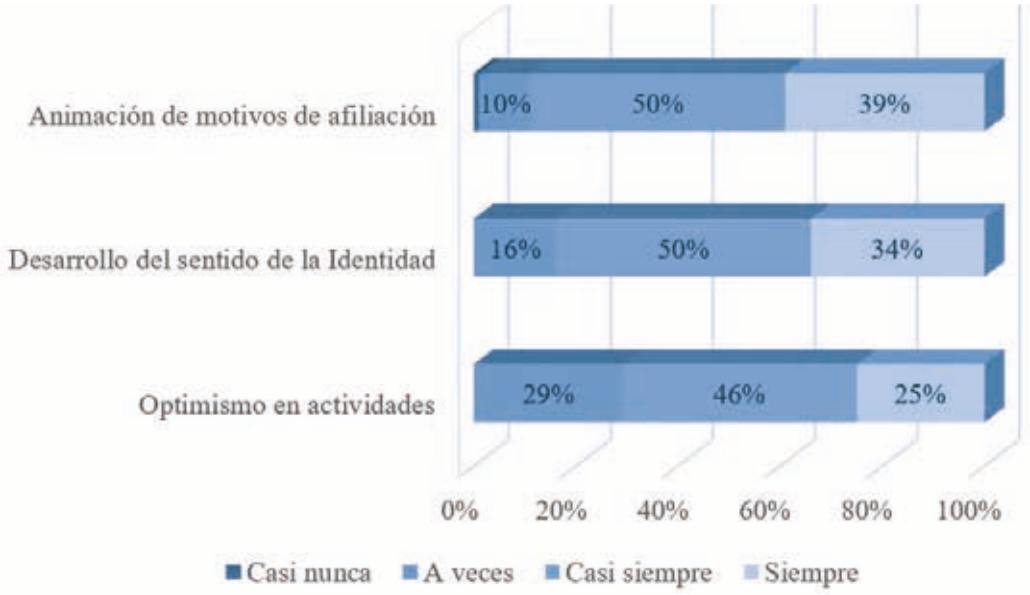
Tabla 10

Liderazgo transformacional para la dimensión de motivación inspiradora en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016

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

Figura 8

Liderazgo transformacional para la dimensión de motivación inspiradora en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave



En la Tabla 10 y la Figura 8, se observa que el 50 % indicó que casi siempre los directores actuaban brindando confianza para lograr los objetivos de la institución (animación de motivos de afiliación) y desarrollaban el sentido de identidad institucional. Además, el 46 % manifestó que casi siempre estos directores promueven optimismo en las actividades de la institución, existiendo coherencia entre lo que dicen y lo que ejecutan.

De acuerdo con lo anterior, se estima que la motivación inspiradora, entre los entrevistados, es percibida en un 48%, debido a que 57 indicaron que casi siempre el equipo directivo lo demostró al trazar la visión institucional y compartirla con los docentes. En otros términos, los directores contaban con un documento de gestión como el PEI, que era trabajado por los mismos profesores, y compartían la visión de la institución, impulsando el entusiasmo y optimismo para alcanzar los objetivos institucionales.

- Prueba de hipótesis

H_0: No existe relación entre la motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.

H_a: Existe relación significativa entre la motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.

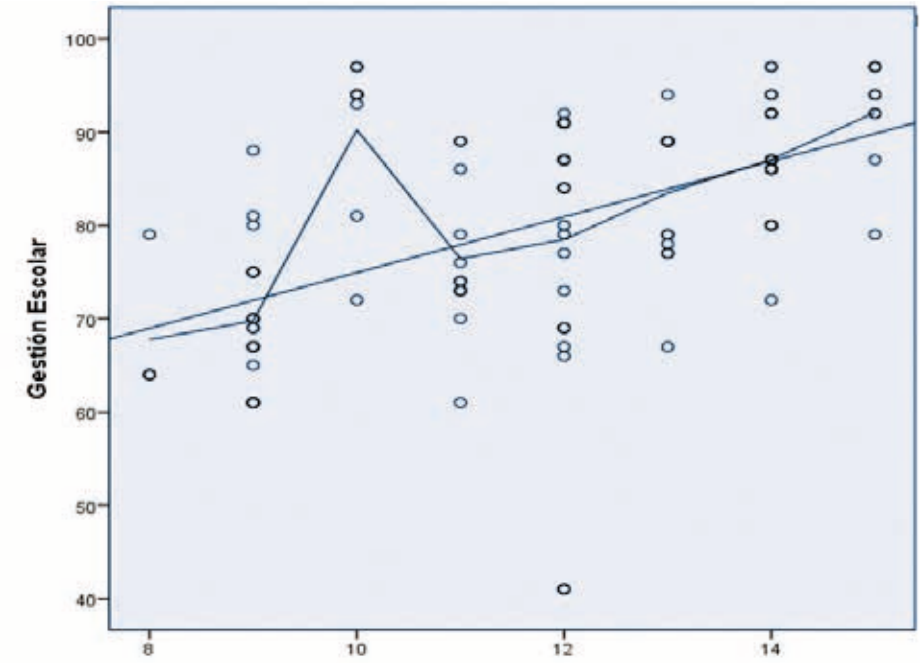
Tabla 11

Motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016

Correlaciones			
		Motivación Inspiradora	**Gestión Escolar**
Motivación Inspiradora	Correlación de Pearson	1	0,492**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	118	118
Gestión Escolar	Correlación de Pearson	0,492**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	118	118

Figura 9

Motivación inspiradora del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave



R^2 Lineal = 0,242

Tabla 12

Resumen del modelo para motivación inspiradora

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	0,492a	0,242	0,236	10,693

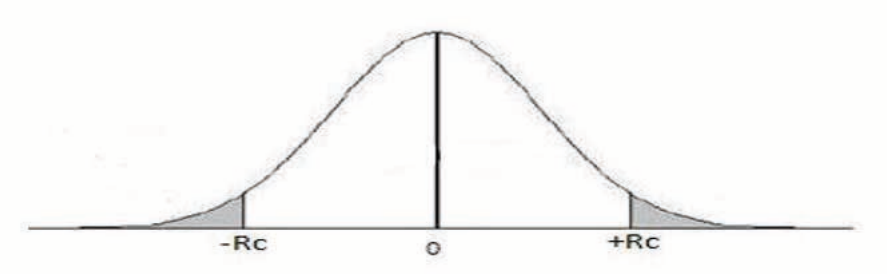
En la Tabla 15, se observa que el coeficiente de determinación fue 0,242; este estadígrafo indica que la motivación inspiradora explica la gestión escolar en un R^2 = 24.2 % de los casos observados, dentro de las instituciones educativas primarias de Ilave, durante 2016.

Tabla 13

Coeficientes de la motivación inspiradora y la gestión escolar

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
(Constante)		45,119	5,840		7,725	0,000
1	Motivación Inspiradora	2,982	0,489	0,492	6,093	0,000

Se tiene la Región Crítica:



$T_C = 7{,}725$

Rc = t de Tabla = ±1,657

En conclusión, el programa SPSS 20 refleja un T calculado de 7,725 > Rc = 1,657, por lo que se acepta la hipótesis alterna (H_a). De acuerdo con este resultado estadístico, se afirma que la motivación inspiradora del director se relaciona significativamente con la gestión escolar de las Instituciones de estudio en 2016, con un nivel de significancia del 0,05 o 5 % de error.

En el Tabla 11, se observa que existe un nivel de correlación significativa entre la motivación inspiradora del director y la gestión escolar de las instituciones educativas de estudio, considerando que la correlación de Pearson fue 0,492. En la Figura 9, se visualiza la influencia de la motivación inspiradora en la gestión escolar en un 24,2 %.

Mediante estos resultados, se sostiene que, al existir una motivación inspiradora facultada por el director, la gestión escolar de la institución educativa proporciona condiciones favorables y asegura los aprendizajes en la institución, tal como señala el MINEDU (2015) sobre los compromisos de gestión escolar.

4.9.2 Objetivo específico 2

Tabla 14

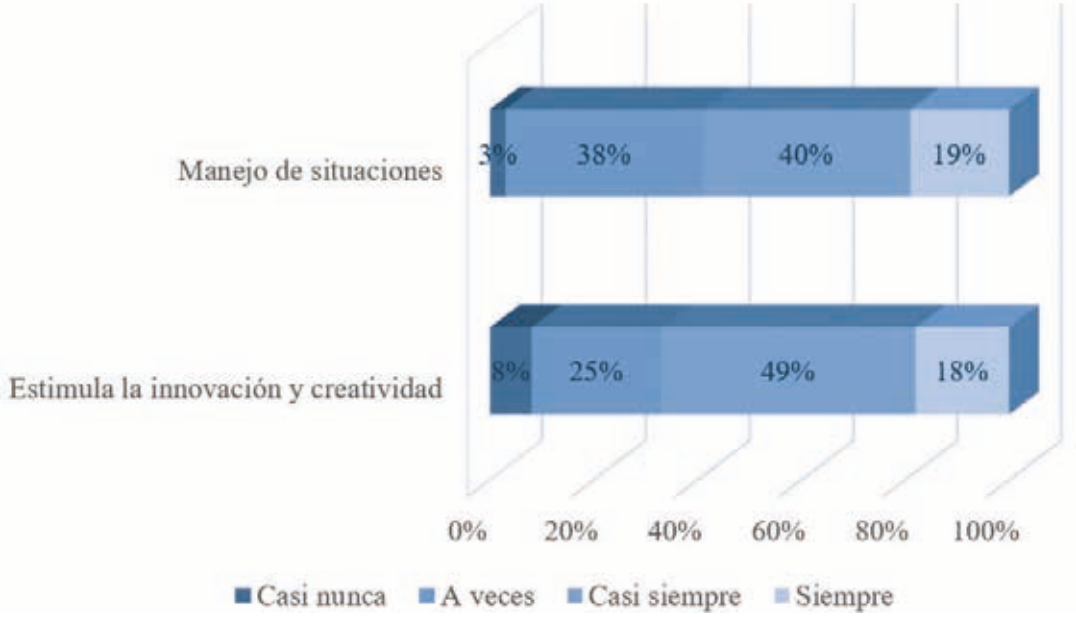
Liderazgo transformacional para la dimensión de estimulación intelectual en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016

Indicadores	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	Fr	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%

Estimula la innovación y creatividad	9	8 %	30	25 %	58	49 %	21	18 %	118	100 %
Manejo de situaciones	3	3 %	45	38 %	47	40 %	23	19 %	118	100 %
Promedio	6	5 %	38	32 %	53	45 %	22	19 %	118	100 %

Figura 10

Liderazgo transformacional para la dimensión de estimulación intelectual en las IEPs de la ciudad de Ilave- 2016



De acuerdo con la Tabla 14 y la Figura 10, el 49 % de los docentes de las instituciones indicó que los directores casi siempre estimulaban la innovación y creatividad y que el 40 % indicó que casi siempre existe un manejo de situaciones del equipo directivo.

Estos resultados demuestran que la estimulación intelectual es percibida en un 45 % por los docentes de las instituciones educativas en estudio, puesto que 53 indicaron que casi siempre el equipo directivo demostraba una estimulación al personal docente hacia el desarrollo de ideas innovadoras en su trabajo cotidiano, animándolos a reflexionar sobre las posibles mejoras de su trabajo pedagógico.

En contraste con lo anterior, existe un promedio de 32 % de docentes que solo a veces percibe estas acciones en el director y un 5 % que casi nunca lo percibe. Estos resultados señalan que existen directores que no ejecutan acciones para la estimulación intelectual,

ya que continúan con las mismas acciones para resolver problemas en los docentes y en la institución.

- Prueba de hipótesis

H_0: No existe relación entre la estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.

H_a: Existe relación significativa entre la estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave

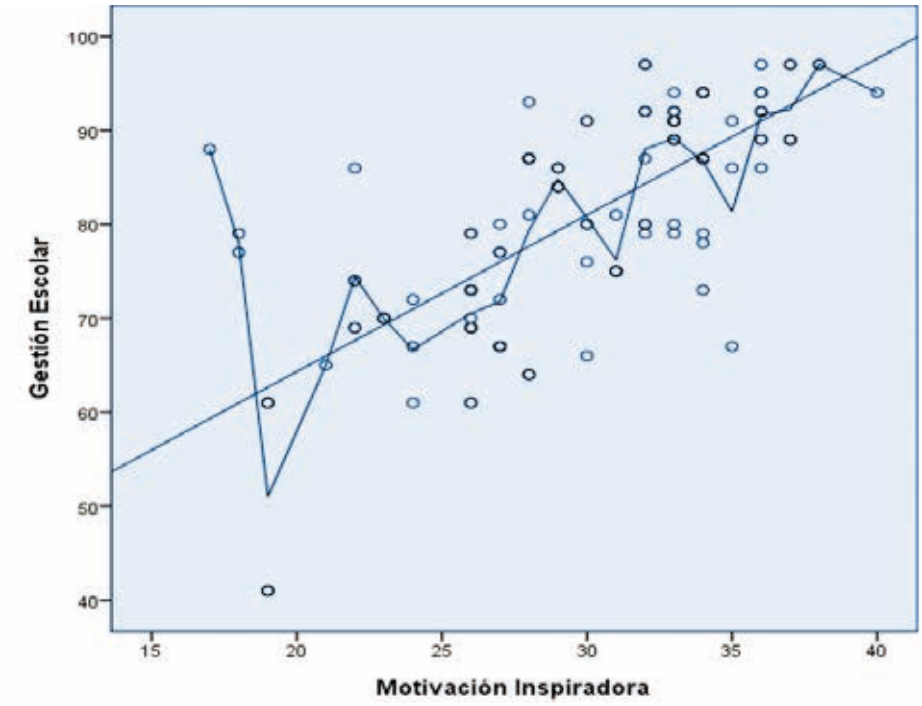
Tabla 15

Estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016

		Gestión Escolar	Estimulación Intelectual
Gestión Escolar	Correlación de Pearson	1	0,720**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	118	118
Estimulación Intelectual	Correlación de Pearson	0,720**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	118	118

Figura 11

Estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave



R^2 Lineal = 0,519

Tabla 16

Resumen del modelo para estimulación intelectual

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	0,720a	0,519	0,515	8,523

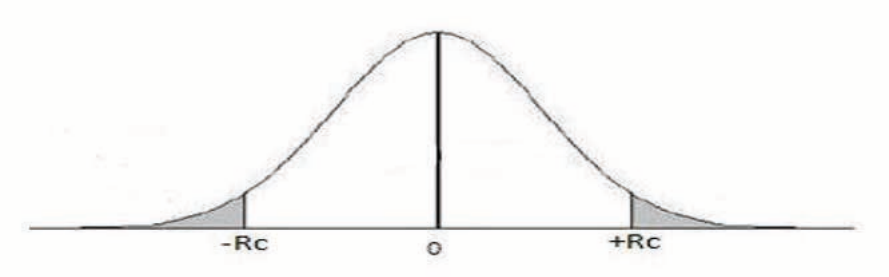
En la Tabla 16, se muestra que el coeficiente de determinación obtenido fue 0,519; este estadígrafo establece que la estimulación intelectual explica la gestión escolar en un R^2 = 51.9 % de los casos observados, en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave, durante el 2016.

Tabla 20

Coeficientes de estimulación intelectual y la gestión escolar

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
	(Constante)	30,987	4,471		6,931	0,000
1	Estimulación Intelectual	1,667	0,149	0,720	11,181	0,000

Se tiene la Región Crítica:



$T_C = 11,181$

En conclusión, el programa SPSS 20 refleja un T calculado de 11,181 > Rc = 1,657, por tanto, se acepta la hipótesis alterna. De acuerdo con este resultado estadístico, se afirma que la estimulación intelectual del director se relaciona significativamente con la gestión escolar de las instituciones de estudio, en 2016, con un nivel de significancia del 0,05 o 5 % de error.

En la Tabla 15, se muestra que existe un nivel de correlación significativa entre la estimulación intelectual del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias, con una correlación de Pearson de 0,720. En la figura 11, se observa que la influencia de la motivación inspiradora en la gestión escolar fue de un 51.9 %.

Estos resultados establecen que, al existir una estimulación intelectual, la gestión escolar de la institución educativa genera condiciones favorables para el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica de los docentes. Además, demuestra que los directores solo deben revisar documentos técnico-pedagógicos, sino también estimular el desarrollo innovador para mejorar su trabajo en aula.

4.9.3 Objetivo específico 3

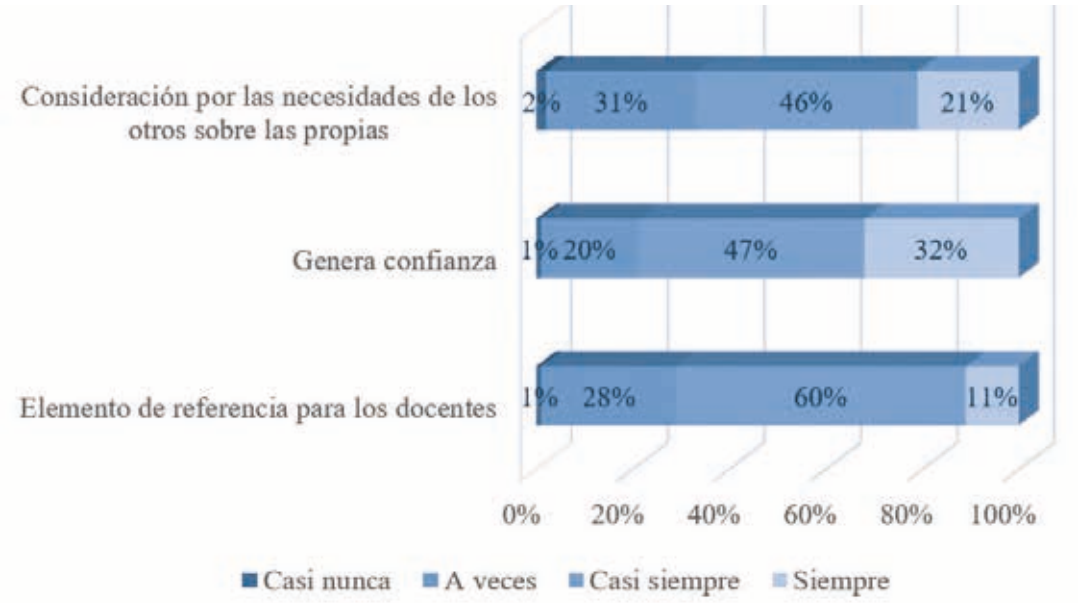
Tabla 18

Liderazgo transformacional para la dimensión de influencia idealizada en las IEPs de la ciudad de Ilave-2016

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

Figura 12

Liderazgo transformacional para la dimensión de influencia idealizada en las IEPs de la ciudad de Ilave-2016



De acuerdo con la Tabla 18 y la Figura 12, el 60 % indicó que casi siempre el director es un elemento de referencia para los profesores; el 47 %, que casi siempre les genera confianza en su labor pedagógica y el 46 %, que casi siempre percibe la consideración por las necesidades de los demás antes que las del director.

Estos resultados demuestran que la influencia idealizada es percibida, aproximadamente, en un 51% por los docentes de las instituciones educativas, dado que 60 docentes indicaron que casi siempre el equipo directivo desarrolla un alto sentido de lealtad y compromiso con sus colegas, respeta y escucha las opiniones de todos los miembros en las reuniones.

- Prueba de hipótesis

H_0: No existe relación entre la influencia idealizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.

H_a: Existe relación entre la influencia idealizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.

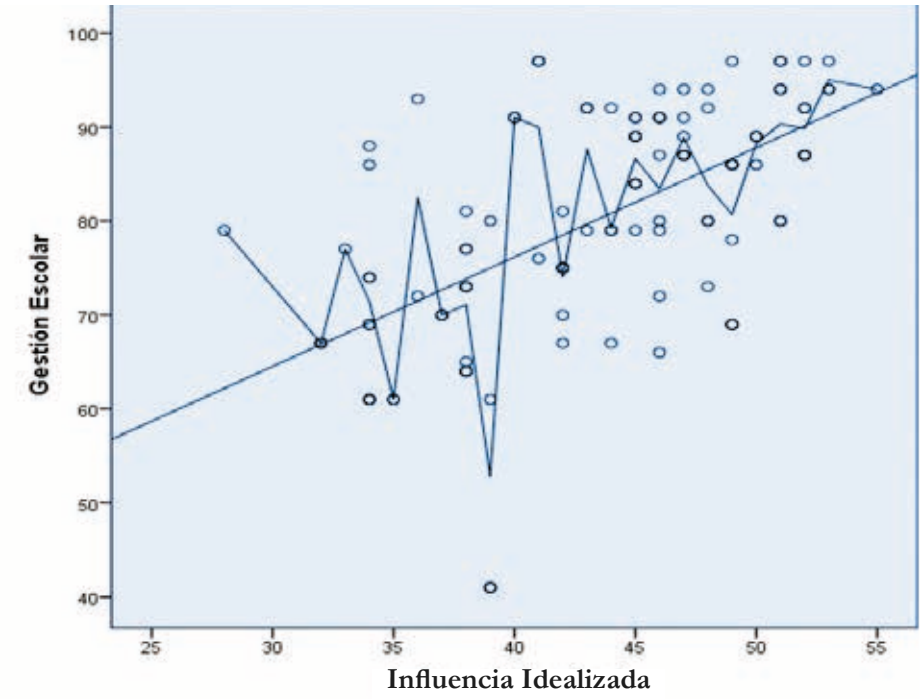
Tabla 19

Influencia idealizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Ilave - 2016

		Gestión Escolar	Influencia Idealizada
Gestión Escolar	Correlación de Pearson	1	0,590**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	118	118
Influencia Idealizada	Correlación de Pearson	0,590**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	118	118

Figura 13

Influencia idealizada del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave -2016



R^2 Lineal = 0,348

Tabla 20

Resumen del modelo para la influencia idealizada

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	0,590a	0,348	0,343	9,919

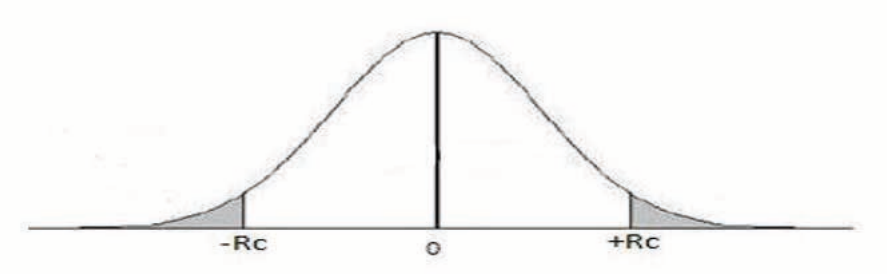
En la Tabla 19, el coeficiente de determinación obtenido fue 0,348; esto indica que la influencia idealizada explica la gestión escolar en un R^2 = 34.8 % de los casos observados, dentro de las instituciones educativas de estudio durante el 2016.

Tabla 21

Coeficientes de la influencia idealizada y la gestión escolar

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
(Constante)		29,591	6,494		4,557	0,000
1	Influencia Idealizada	1,664	0,148	0,590	7,871	0,000

Se tiene la Región Crítica:



$T_C = 7,871$

Rc = t de Tabla = ±1,657

En conclusión, el programa SPSS 20 refleja un T calculado de 7,871 > Rc =1,657, por ende, se acepta la hipótesis alterna. De acuerdo con este resultado estadístico, se afirma que la influencia idealizada del director se relaciona significativamente con la gestión escolar de las instituciones educativas de estudio en el 2016, con un nivel de significancia del 0,05 o 5% de error.

En la Tabla 19, se muestra que existe un nivel de correlación significativa entre la influencia idealizada o carisma del director y la gestión escolar en las instituciones educativas de estudio, considerando que la correlación de Pearson fue 0,590. En la Figura 13, se observa que la influencia del carisma en la gestión escolar fue 34.8 %.

De acuerdo con estos resultados, se desprende que la relación significativa entre la influencia idealizada por el director y la gestión escolar posibilita condiciones favorables mediante la gestión de la convivencia escolar, ya que permite que la mayoría de los miembros de la institución contribuyan con los modos de convivencia y con el clima escolar.

La gestión de la convivencia escolar fue producto de la posesión del cargo de directores a través de un concurso en estas instituciones y de un proceso de inducción previo, por lo tanto, se registró que los docentes tenían confianza en ellos; sin embargo, solo un director que asumió el cargo en una de las instituciones presentó cierto rechazo de los docentes porque se tenían varias propuestas para el cargo respectivo.

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2009) añaden que los líderes son personas que posibilitan un ambiente de confianza, ya que poseen una adecuada conducta ética y moral y, en consecuencia, motivan a fomentar la convivencia escolar.

4.9.4 Objetivo específico 4

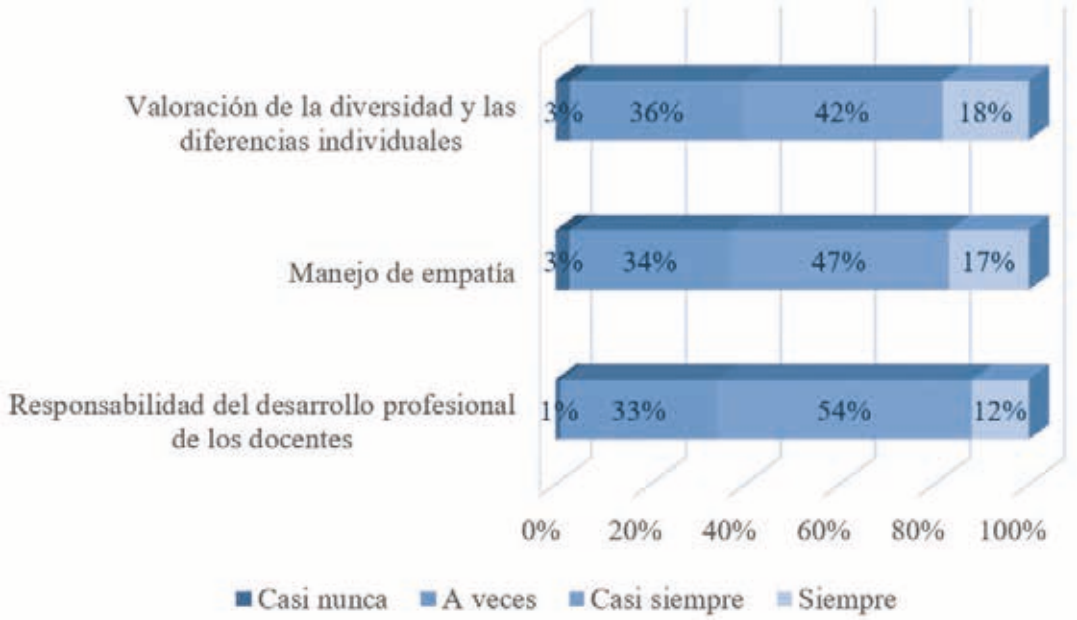
Tabla 22

Liderazgo transformacional para la dimensión de consideración individualizada en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016

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

Figura 14

Liderazgo transformacional para la dimensión de consideración individualizada en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016



De acuerdo con la Tabla 22 y la Figura 14, se sostiene que el 54 % de los docentes entrevistados indicó que el director casi siempre valora la diversidad y las diferencias individuales, el 47 % coincidió que este casi siempre presenta un manejo de empatía y el 42 % percibió que este casi siempre se muestra responsable del desarrollo profesional de su planta docente.

Estos resultados demuestran que la consideración individualizada se percibe, en promedio, con un 47 % por los docentes de las instituciones educativas en estudio, dado que 56 profesores indicaron que casi siempre el director se preocupaba por los intereses, prioridades y necesidades de sus colegas e impulsaba la reflexión sobre la praxis pedagógica y la toma de decisiones.

- Prueba de hipótesis

H_0: No existe relación entre la consideración individualizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.

H_a: Existe relación significativa entre la consideración individualizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.

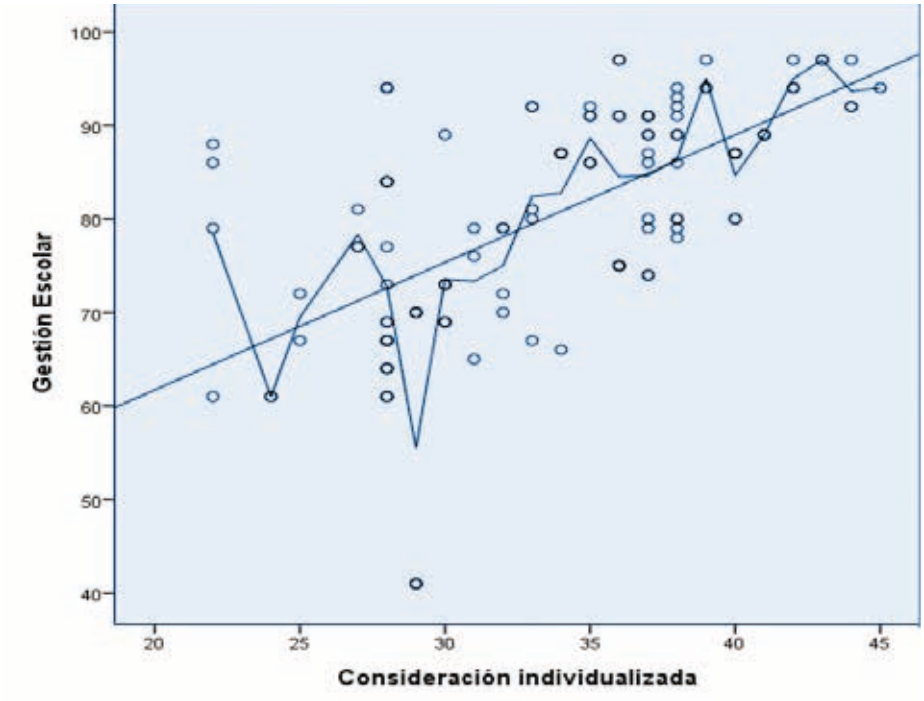
Tabla 23

Consideración individualizada del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016

		Gestión Escolar	Consideración individualizada
Gestión Escolar	Correlación de Pearson	1	0,620**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	118	118
Consideración individualizada	Correlación de Pearson	0,620**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	118	118

Figura 15

Consideración individualizada del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016



R^2 Lineal = 0,384

Tabla 24

Resumen del modelo para consideración individualizada

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	0,620a	0,384	0,379	9,641

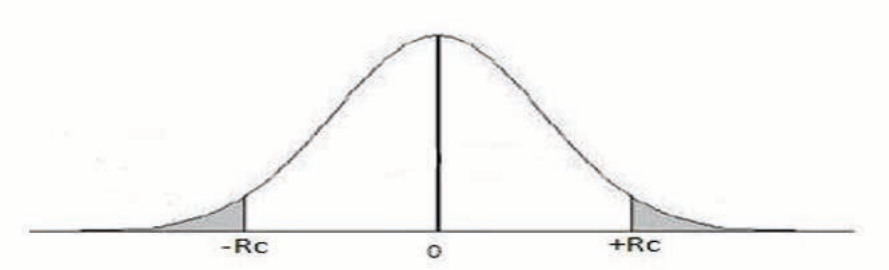
En la Tabla 23, se observa que el coeficiente de determinación obtenido fue 0,384; esto indica que la consideración individualizada explica la gestión escolar en un R2 = 38.4 % de los casos observados en las instituciones educativas de estudio en el 2016.

Tabla 25

Coeficientes de la consideración individualizada y la gestión escolar

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
	(Constante)	34,446	5,451		6,319	0,000
1	Consideración individualizada	1,364	0,160	0,620	8,506	0,000

Se tiene la Región Crítica:



$T_C = 8,506$

En la conclusión, se obtuvo un T calculado de 8,506 > Rc =1,657, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna. De acuerdo con este resultado estadístico, se afirma que la consideración individualizada del director está relacionada de manera significativa con la gestión escolar de las instituciones educativas del estudio, en 2016, con un nivel de significancia del 0,05 o 5 % de error.

En la Tabla 23, se muestra que existe un nivel de correlación significativa entre la consideración individualizada del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias, puesto que la correlación de Pearson fue 0,620. En la Figura 15, se observa que la influencia de la motivación inspiradora en la gestión escolar fue 38,4 %.

Con base en estos resultados, se sostiene que, al existir prácticas de la consideración individualizada por el director, la gestión escolar de las instituciones se encontraba en óptimas condiciones con la realización de los compromisos de gestión. Esto se refleja a través de la aplicación de fichas de monitoreo, de la interacción activa con los docentes y de la organización de talleres y reuniones de reflexión por parte de los directores.

4.9.5 Objetivo específico 5

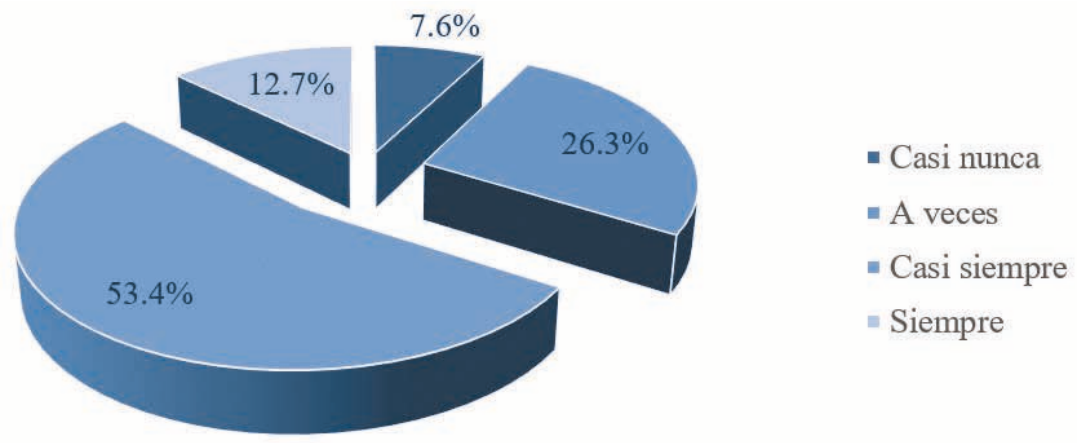
Tabla 26

Liderazgo transformacional para la dimensión de participación en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016

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

Figura 16

Liderazgo transformacional para la dimensión de participación en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016



Como se observa en la Tabla 26 y la Figura 16, el 53.4 % de los docentes de las instituciones indicó que casi siempre el director actuaba con optimismo en las actividades de la escuela y tomaba decisiones relacionadas con el bienestar de todos los profesores. Por el contrario, el 31% de docentes consideró que dichas acciones ocurrían a veces.

Estas acciones del director se evidenciaron mediante la habilidad que posee para obtener apoyo de los docentes clave y, en consecuencia, alcanzar los objetivos institucionales, y también al crear una red de relacionados con personas, organismos y otras entidades fuera de la institución, a fines de mejorar la gestión escolar.

- Prueba de hipótesis

H_0: No existe relación entre la participación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.

H_a: Existe relación significativa entre la participación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.

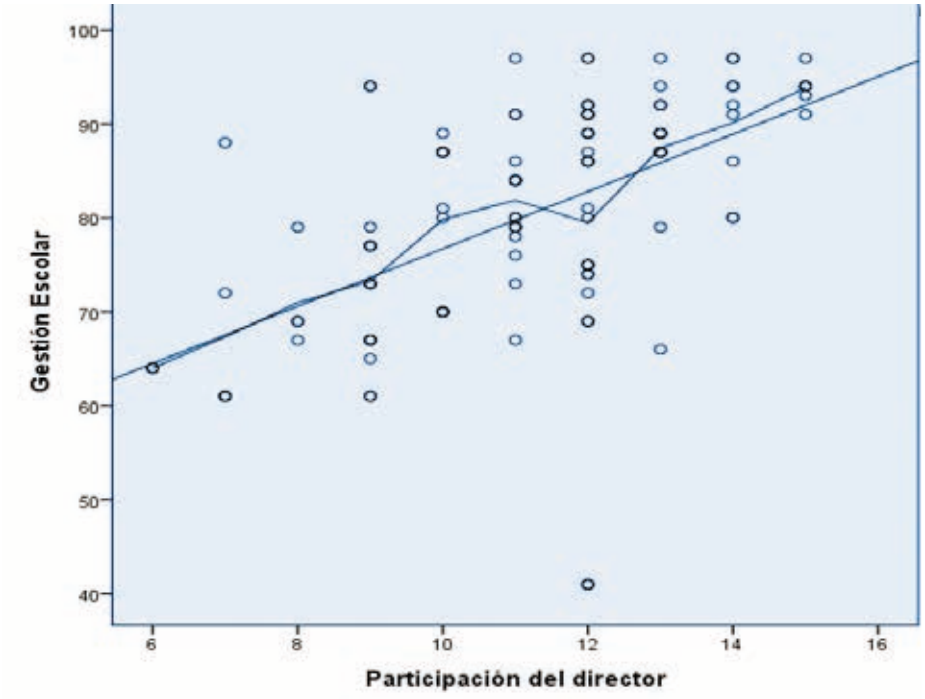
Tabla 27

Participación del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016

		Gestión Escolar	Participación del director
Gestión Escolar	Correlación de Pearson	1	0,538**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	118	118
Participación del director	Correlación de Pearson	0,538**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	118	118

Figura 17

Participación del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016



R^2 Lineal = 0,290

Tabla 28

Resumen del modelo para participación del director

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	0,538a	0,290	0,284	10,352

En la Tabla 28, se visualiza que el coeficiente de determinación obtenido fue 0,290, por ende, la participación del director explica la gestión escolar en un R^2= 29.0% de los casos observados dentro de las instituciones del estudio, en el 2016.

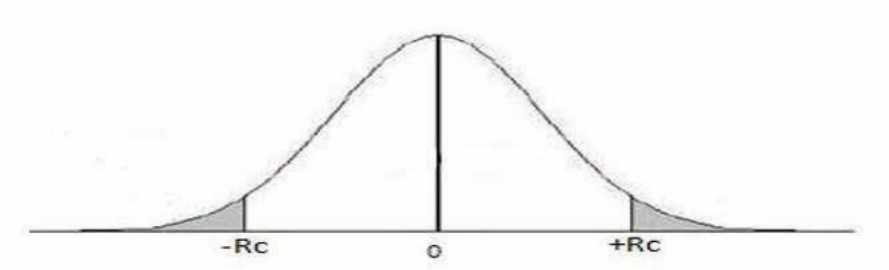
Tabla 29

Coeficientes de la participación del director y la gestión escolar

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
	(Constante)	46,169	5,035		9,170	0,000
1	Participación del director	3,053	0,444	0,538	6,883	0,000

*

Se tiene la Región Crítica:



T_C = 6,883

En conclusión, el T calculado fue de 6,883 > Rc = 1,657, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (H_a). Con base en este resultado estadístico, se afirma que la participación del director se relaciona significativamente con la gestión escolar de las instituciones educativas Primarias, en 2016, con un nivel de significancia del 0,05 o 5 % de error.

En la Tabla 27, se muestra que existe un nivel de correlación significativa entre la participación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas del estudio, dado que la correlación de Pearson fue 0.538. En la Figura 17, se observa que la influencia de la participación en la gestión escolar fue 29 %.

Estos resultados demuestran que la participación del director en la institución educativa proporciona condiciones óptimas en la gestión escolar mediante la ejecución de todos los compromisos de gestión. Esto se refleja en la intervención del director en diversas actividades institucionales como los concursos de conocimientos, deportes, festivales y otros. En ese sentido, el líder pedagógico convoca a reuniones de docentes a fin de distribuir funciones y responsabilidades asociadas con la preparación de eventos académicos como la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE). Además, se resalta que algunos directores contrataron docentes para reforzar los aprendizajes de los estudiantes de segundo y cuarto grado.

4.9.6 Objetivo específico 6

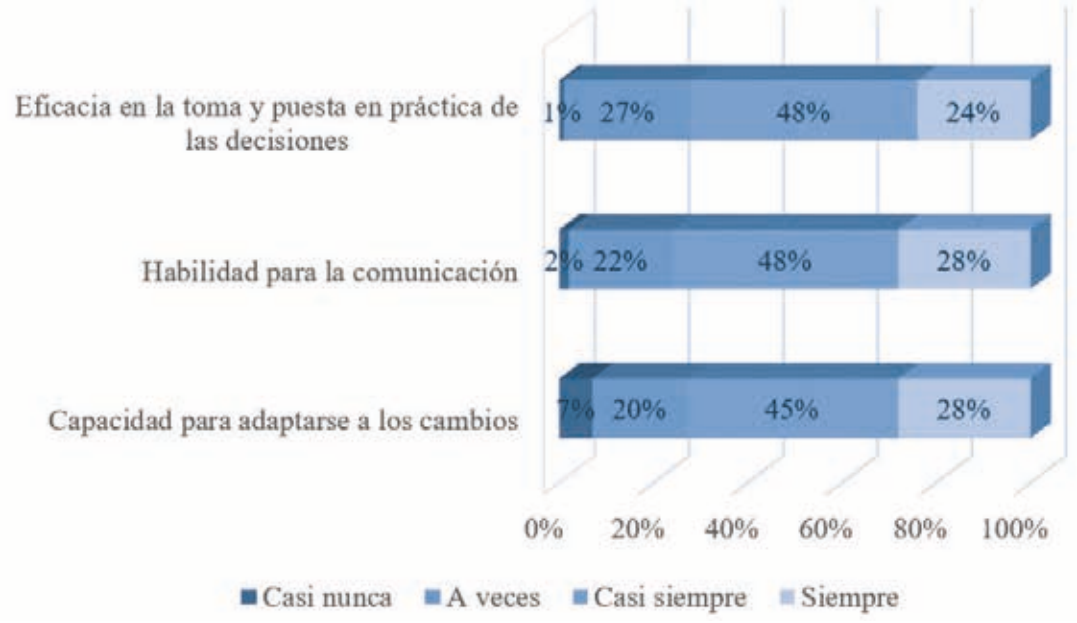
Tabla 30

Liderazgo transformacional para la dimensión de actuación del directivo en las IEPs de la ciudad de Ilave -2016

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

Figura 18

Liderazgo transformacional para la dimensión de actuación del directivo en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016



De acuerdo con la Tabla 33 y la Figura 18, el 45 % indicó que casi siempre el director demuestra capacidad para adaptarse a los cambios; el 48 %, que el director casi siempre demuestra habilidad para la comunicación y otro 48%, que el director casi siempre posee eficacia en la toma y puesta en práctica de las decisiones.

De acuerdo con lo anterior, se deduca que el 47 % (57 profesores), en promedio, indican que casi siempre el director considera la realidad y el contexto educativo al momento de planificar cambios posibles que sirven en la copnservación del equilibro.

- Prueba de hipótesis

H_0: No existe relación entre la actuación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.

H_a: Existe relación significativa entre la actuación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.

Tabla 31

Actuación del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave

		Gestión Escolar	Actuación del director
Gestión Escolar	Correlación de Pearson	1	0,544**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	118	118
Actuación del director	Correlación de Pearson	0,544**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	118	118

Figura 19

Actuación del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave - 2016

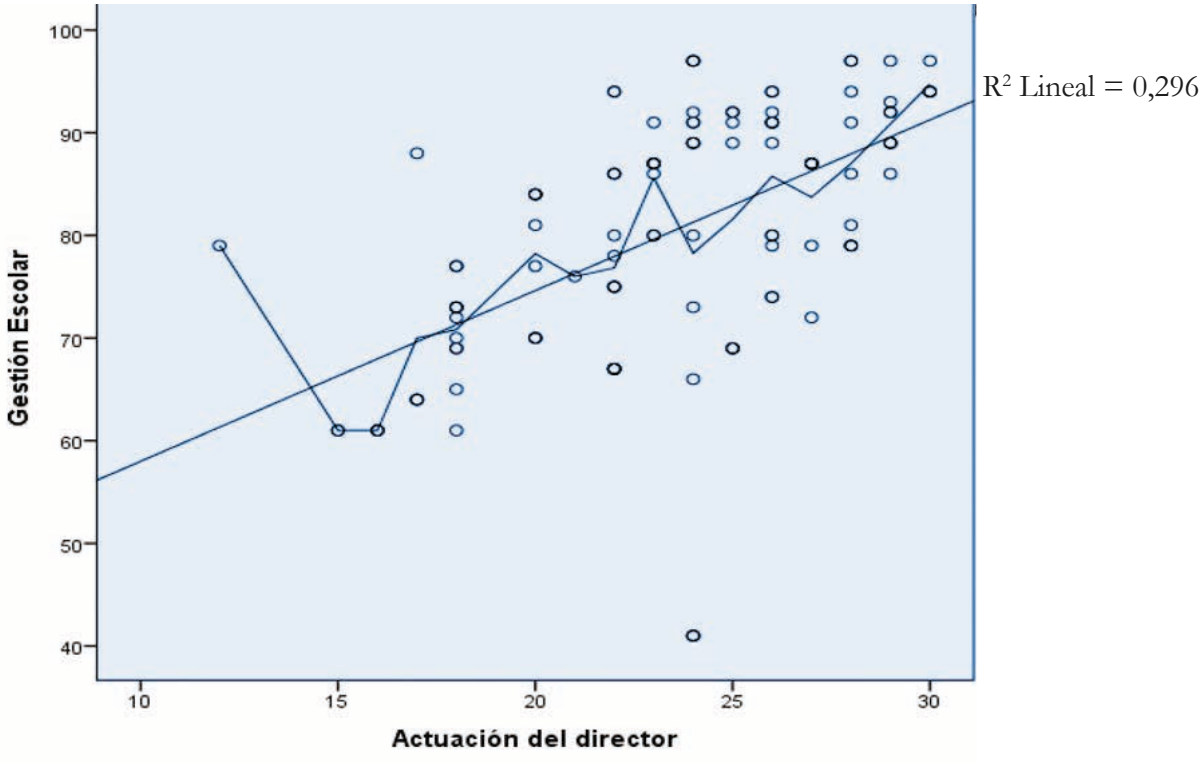


Tabla 32

Resumen del modelo para actuación del director

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	0,544a	0,296	0,290	10,307

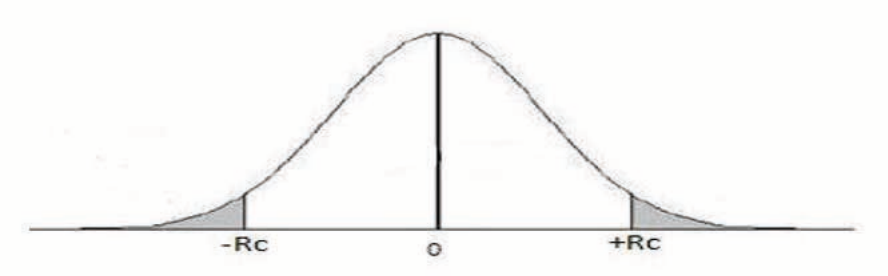
En la Tabla 32, se visualiza que el coeficiente de determinación obtenido fue 0,296, por lo tanto, esto indica que la actuación del director explica la gestión escolar en un R^2 = 29.6 % de los casos observados en las instituciones de estudio, en 2016.

Tabla 33

Coeficientes de la actuación del director y la gestión escolar

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
(Constante)		41,364	5,638		7,337	0,000
1	Actuación del director	1,663	0,238	0,544	6,987	0,000

Se tiene la Región Crítica:



T_C = 6,987

En conclusión, se obtuvo un T calculado de 6,987 > Rc =1,657, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna. Con base en este resultado estadístico, se afirma que la actuación del director se relaciona significativamente con la gestión escolar de las instituciones educativas del estudio, en 2016, con un nivel de significancia del 0,05 o 5 % de error.

En la Tabla 34, se muestra que existe un nivel de correlación significativa entre la actuación del director y la gestión escolar en las instituciones educativas del estudio, puesto que la correlación de Pearson fue 0.544. En la Figura 19, se observa que la influencia de la actuación del director en la gestión escolar fue 29,6 %.

Estos resultados demuestran la actuación constante del director en la institución genera condiciones favorables para la gestión escolar, dado que el líder pedagógico fomenta habilidades para la comunicación y considera la realidad y el contexto de la escuela. De esa

forma, el director coopera con el mantenimiento de una adecuada convivencia escolar y con la creación de una colectiva cotidiana, en la cual la responsabilidad es compartida por todos los integrantes y cada uno aporta a las formas de convivencia.

4.10 Prueba de hipótesis de la investigación

4.10.1 Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar

H_0: No existe relación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.

H_a: Existe relación altamente significativa entre el liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las instituciones educativas primarias de Ilave.

Tabla 34

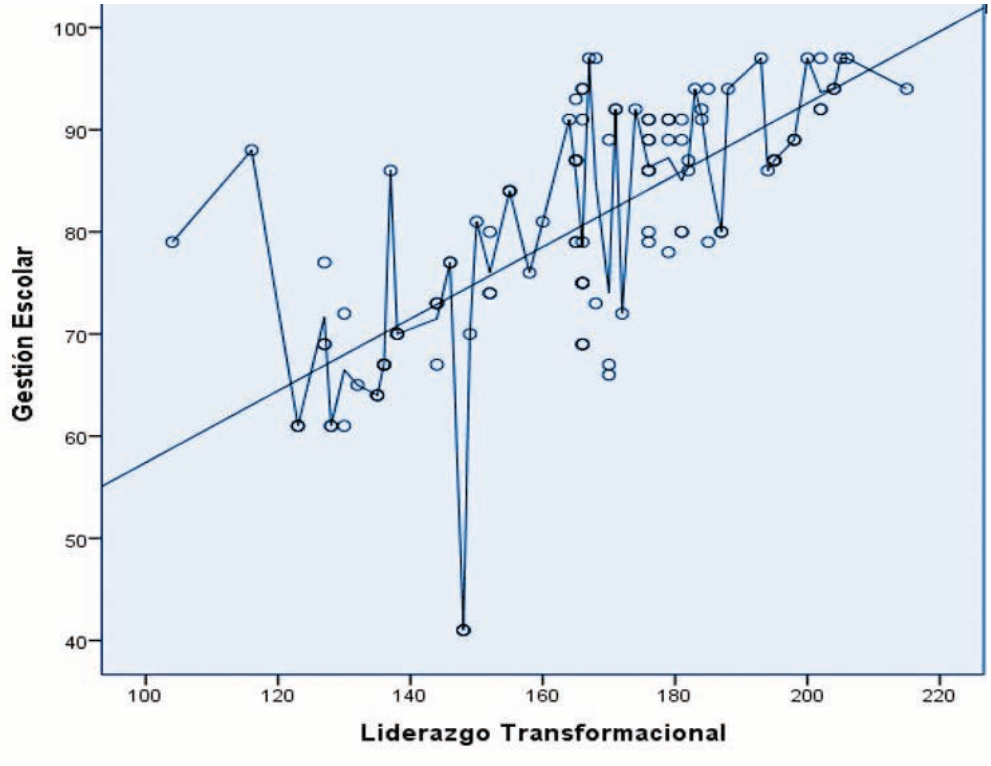
Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de Ilave – 2016 (Correlaciones)

		Gestión Escolar	Liderazgo Transformacional
Gestión Escolar	Correlación de Pearson	1	0,681**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	118	118
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	0,538**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	118	118

Figura 20

Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las IEPs de la ciudad de

Ilave - 2016



R^2 Lineal = 0,464

Tabla 32

Resumen del modelo para liderazgo transformacional

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	0,681a	0,464	0,459	8,997

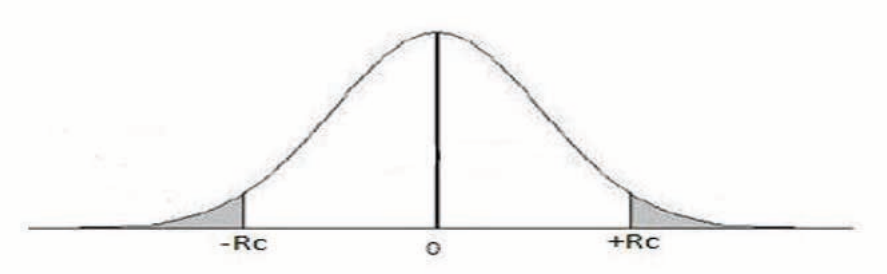
En la Tabla 38, se aprecia que el coeficiente de determinación obtenido fue 0,464, por ende, el liderazgo transformacional explica el nivel de gestión escolar en un R^2 = 46,4 % de los casos observados en las instituciones educativas del estudio en 2016.

Tabla 36

Coeficientes de liderazgo transformacional y gestión escolar

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
	(Constante)	22,250	5,844		3,807	0,000
1	Liderazgo Transformacional	0,352	0,035	0,681	10,016	0,000

Se tiene la Región Crítica:



$T_C = 10,016$

Rc = t de Tabla = ±1,657

En conclusión, se obtuvo un T calculado de 10,016 > Rc = 1,657, por tanto, se acepta la hipótesis alterna. De acuerdo con este resultado estadístico, se afirma que el liderazgo transformacional mantuvo una relación significativa con la gestión escolar de las instituciones educativas del estudio, en 2016, con *r* = 0.681.

Por otro lado, se observó que las seis dimensiones del liderazgo transformacional del director tuvieron relación significativa con la gestión escolar. La motivación inspiradora tuvo una relación con tal gestión de *r* = 0,492; la estimulación intelectual, una relación de un *r* = 0.720; la influencia idealizada, una relación de un *r* = 0,590; la consideración individualizada, una relación de *r* = 0,620; la participación del director, una relación de r=0.538 y la actuación del director, una relación de *r* = 0,534.

En esa misma línea, los resultados obtenidos mantienen concordancia con el trabajo *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014*, de Panéz y Manco (2014), puesto que, en dicho estudio, se afirma que existe una correlación positiva muy sólida y significativa (0,959).

Por su parte, Morocho (2010), en su trabajo *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao*, también indica que existe una correlación positiva, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.

Finalmente, los resultados encontrados coinciden con lo indicado en e*l Manual del Buen Desempeño del Directivo* (2014), en el cual se establece que el liderazgo transformacional de los directores es un factor característico de las escuelas eficaces e influye positivamente en el clima escolar, por tanto, el liderazgo pedagógico debe existir dentro de una gestión escolar con democracia que desea ejercer cambios institucionales a fin de brindar una enseñanza de calidad, mejorar los estándares educativas y formar un valor de compromiso.

4.11 Conclusiones

- El liderazgo transformacional del director, a través de sus seis dimensiones, tiene relación significativa y una correlación moderada con la gestión escolar de la institución educativa, expresada en los seis compromisos de gestión.
- El nivel de liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas primarias de Ilave, según el 48 % de los docentes, es bueno.
- La motivación inspiradora del liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión escolar, con una correlación positiva moderada, dado que el director comunica visiones trascendentales que involucran a los docentes de la institución educativa e intervienen en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.
- La estimulación intelectual del liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión escolar, con una correlación positiva alta, puesto que el director motiva la creatividad e ideas innovadoras en los docentes de su institución educativa.

- La influencia idealizada del liderazgo transformacional se relaciona de maner significativa con la gestión escolar, con una correlación positiva moderada, debido a que el director demuestra una conducta ética y moral integra para ser respetado y considerado un modelo y símbolo de confianza.
- La consideración individualizada del liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión escolar, con una correlación positiva moderada, debido a que el director se responsabiliza por el progreso de los docentes. Esto favorece el cumplimiento de los objetivos de la gestión escolar.
- La participación del director de acciones se relaciona significativamente con la gestión escolar, con una correlación positiva moderada, ya que el director demuestra capacidades para conseguir el apoyo de los docentes, cumplir los objetivos colectivos y establecer conexiones con personas y otras entidades en función del cumplimiento de los compromisos de gestión escolar.
- La adecuada actuación del director se relaciona significativamente con la gestión escolar, con una correlación positiva moderada, puesto que el director considera la realidad y contexto de su escuela dentro de la planificación de los posibles cambios, estableciendo adecuados vínculos interpersonales para la comunicación activa; esto facilita el cumplimiento de los compromisos de la gestión escolar.

4.12 Recomendaciones

- Se sugiere, a los señores directores de las instituciones educativas, considerar la relevancia de las acciones propias del liderazgo transformacional, expresado en sus seis dimensiones, las cuales son motivación inspiradora, estimulación intelectual,

influencia idealizada, consideración individualizada, participación y actuación del directivo, a fin de que se produzca condiciones óptimas en la gestión escolar y en el desarrollo de los aprendizajes dentro de la institución educativa.

- Los docentes y directores deben comprender que la práctica del liderazgo transformacional proporciona una airosa ejecución de los seis compromisos de gestión escolar, contribuyendo con el progreso individual y colectivo de la entidad educativa.
- Se recomienda, a las universidades e instituciones de educación superior de formación docente, implementar contenidos sobre las dimensiones del liderazgo transformacional en sus mallas curriculares, a fin de fortalecer los conocimientos del próximo personal directivo.
- Para los futuros investigadores, se recomienda ampliar, de manera integral, el presente estudio hacia otros contextos educativos, con similares o diferentes rasgos, con el propósito de corroborar o descubrir nuevos datos que aporten al estudio del liderazgo transformacional y la gestión escolar.

CAPÍTULO V:

ASPECTOS FINALES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN PRIMARIA

Es evidente que el liderazgo, a través de la historia, se ha constituido como un factor crucial en la dirección adecuada de todo proceso de gestión en una empresa, dado que abarca diversas funciones asociadas con el aumento del potencial de cada una de las partes de la dirección organizacional. En tal sentido, el accionar del líder es clave para el éxito o descenso de una empresa específica (Izquierdo et al., 2017).

En la actualidad, las personas que tienen un perfil de líder son necesarias, puesto que las empresas, de cualquier rubro, precisan de individuos capaces de organizar y dirigir a los otros a fin de cumplir las tareas involucradas con el óptimo cumplimiento de las metas planificadas en un primer momento. En ese sentido, los líderes casi siempre han asumido el cargo de directores o gerentes de una empresa, por ende, estos últimos deben adoptar un estilo de liderazgo adecuado como el transformacional.

Dentro del liderazgo transformacional, un líder debe fomentar un escenario en el que los seguidores o colaboradores se sientan inspirados y comprometidos a imitar la conducta de su lugar y, de esa forma, alcanzar los objetivos trazados de las instituciones. En este liderazgo, se consideran cuatro dimensiones: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación y la consideración. Es preciso señalar que la influencia idealizada puede ser atribuida y conductual (Pedraja-Rejas et al., 2020). Estas dimensiones establecen actitudes y habilidades que un líder transformacional debe mostrar al dirigir a sus adeptos.

El liderazgo transformacional difiere de otros estilos de liderazgo en el efecto de variación que produce dentro de una organización. Este efecto de variación o, en otros términos, cambio es necesario para mejorar la competitividad de todos los integrantes de una institución y para el bienestar integral de dicha institución. Asimismo, el desarrollo de este liderazgo no solo depende de un cambio, sino también de la formación de características específicas en los líderes como un modelo de imitación, un ser comunicador y con un espíritu innovador.

Por otro lado, un aspecto que resultante interesante es la dimensión de carisma o influencia idealizada, puesto que puede dividirse en dos dimensiones más: atributo y conducta. Como atributo, se considera una capacidad de liderazgo para influir en el grupo, a través de la confianza, respeto y optimismo, a fin de que se cumpla la visión y misión del grupo. En contraste, como conducta, se considera como un factor influyente en las actitudes de cada miembro grupal durante el periodo para cumplir las metas planteadas; estas conductas tienden a poseer un carácter ético y moral (Hernández y Duana, 2018).

Este liderazgo puede ser fomentado en la gestión de cualquier empresa como las entidades educativas primarias. En relación con ello, Guadalupe et al. (2017) indica que la educación primaria es una fase del sistema educativo básico y se conforma por seis grados, en los cuales, regularmente, se distribuyen estudiantes que poseen edades de cinco a 11 años. Esto es una normativa peruana; sin embargo, de acuerdo con las modalidades de educación, esto puedo variar.

Por ende, si se cuenta con un liderazgo transformacional en los directivos, es posible que se genere más factores motivadores en los docentes y, en consecuencia, un mejor desempeño de estos. Este mejor desempeño posibilita que los niños que cursan

el nivel primario gocen de un adecuado proceso de aprendizaje y, a su vez, desarrollen competencias y habilidades necesarias para relacionarse con su entorno. En otras palabras, la aplicación del liderazgo transformacional desde sus altos cargos puede proporcionar mejores resultados para toda una sociedad educativa.

De acuerdo con la literatura de gestión escolar, se señala, de manera global, que esta, en la actualidad, posee una parte administrativa que está orientada a velar por los procesos pedagógicos y la labor de los docentes. Esta parte administrativa es responsabilidad de los directivos, puesto que estos son los candidatos a planificar, organizar, dirigir y controlar cada servicio de calidad que una entidad educativa brinda a sus estudiantes con la finalidad de lograr efectos positivos y óptimos en los estudiantes (Sánchez y Delgado, 2020).

En relación con lo anterior, se expresa que los directores o líderes de una escuela tienen compromisos clave con la misión de las escuelas, la cual debe ser cumplida con el propósito de elevar la calidad educativa. Entre estos compromisos, se ubican la evaluación del progreso estudiantil por año, la retención estudiantil, el cumplimiento de todas las tareas planificadas en el calendario escolar, el control y apoyo a la praxis docente y, por último, la optimización de la convivencia escolar (Sucari y Quispe, 2019). Para tales complejas funciones, el líder requiere poseer las características de un líder capaz de transformar la organización para el bienestar escolar.

Retomando el concepto de la gestión escolar, esta —llamada gestión educativa o gerencia de una escuela— representa al conjunto de tareas y funciones de dirección que toman lugar dentro de un complejo organizacional, por ello, se debe procurar un alto compromiso y responsabilidad de los miembros educativos para la ejecución de cada función. Entre los procesos de esta gestión, se encuentra la planificación de todo lo que se realizará posteriormente para cumplir los objetivos, la organización de la misma

planificación, la dirección a cargo de los directivos o gerentes para ejecutar los planes y, por último, el control de todo lo realizado, a cargo de los directivos (Muñoz et al., 2018). A partir de ello, se desprende que la mayoría de los procesos de la gestión escolar dependen de los directores y sus equipos de trabajo.

Para esta gestión escolar, se necesitan de instrumentos factibles y eficaces que permitan que los directores se desempeñan, con mayor facilidad, y puedan cumplir con todas sus funciones en tiempos deseados. Por ello, varias naciones implementan políticas que fortalezcan al sector educativo y, al mismo tiempo, sirvan de apoyo a los directores y docentes.

En el caso peruano, se promueve el de dos instrumentos esenciales en la gestión educativa a fin un mejor desarrollo de la organización, desarrollo y control: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT). El PEI es un plan orientador, liderado por el personal directivo, para gestión escolar que persigue la mejora de los resultados sobre el aprendizaje en los estudiantes. El PAT, por otro lado, se concibe como un instrumento que materializa los objetivos del PEI mediante la programación de actividades anuales dentro de la institución educativa. El PAT, también, es liderado por el personal directivo (Ministerio de Educación, 2019a).

Los instrumentos que el Estado peruano brinda pueden ser adquiridos por las organizaciones educativas públicas y privadas para la óptima ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje en las escuelas. A partir de ello, se desprende que las instituciones educativas primarias también tienen la facultad de validarse de estos instrumentos y facilitar el desarrollo de las actividades a cargo de sus líderes (directores).

Por otro lado, es importante señalar que, en 1996, dentro del Pacto Internacional de derechos Económicos, Sociales y Culturales, se reconoció que toda persona, sin discriminación de por medio, tiene el derecho y la posibilidad de desarrollar sus aprendizajes en instituciones educativas primarias, de forma gratuita, y es una obligación de las Naciones Unidas el fomento de la educación gratuita en otros niveles educativos (Organisation for Economic Co-operation and Develpoment, OECD, 2019).

Con base en lo anterior, se sostiene que un director o líder debe tener en cuenta que la educación primaria es para todos dentro de sus planificaciones a fin de evitar que se produzcan irregularidades en la praxis docente o hechos adversos que interfieran en el aprendizaje de los estudiantes como la discriminación.

Como punto final sobre las entidades educativas como las primarias, estas deben ser capaces de impregnar a los estudiantes de conocimientos importantes y necesarios para toda la vida de ellos. De esta forma, se coopera con la permanencia y la integración de los alumnos en las instalaciones de la entidad educativa. Para lograr ello, estas entidades deben brindar un servicio de calidad que se exprese en términos de relevancia, equidad, eficacia y eficiencia (García et al., 2018).

Por otra parte, Zevallos-Guillén (2019), en su estudio, demuestra que el liderazgo transformacional y sus dimensiones mantienen una relación significativa con el rendimiento de los docentes, en al menos cinco instituciones educativas de la capital del Perú, por lo que la gestión de los dirigentes es un factor influyente en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las escuelas.

En conclusión, el liderazgo transformacional, evidentemente, influye en la gestión escolar de las instituciones educativas primarias y la influencia significativa o positiva de este liderazgo es dependiente de la correcta conducta que el equipo de directores adopte

al momento de tomar cualquier decisión sobre la organización escolar. Estos directores deben considerar las dimensiones del liderazgo en cada uno de sus compromisos con la gestión escolar para cooperar con la ejecución de un proceso educativo favorable para los estudiantes de educación primaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, R. (2017). La calidad de servicio y la fidelización del cliente de banca microempresa de la agencia Canto Grande de Scotiabank Lima-2017. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú]. *Repositorio UCV* https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16003/Alarc%c3%b3n_BRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). I*mproving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Barreto, F. y Álvarez, J. (2017). Clima escolar y rendimiento académico en estudiantes de preparatoria. Daena. *International Journal of Good Conscience*, 12(2), 31-44. https://bit.ly/3o68uYU

Carriel, R., Barros, C. & Fernández, F. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015. *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 625-644. 10.26820/recimundo/2.1.2018.625-644

Cervera, L. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Defensoría del Pueblo. (2020). *La educación frente a la emergencia sanitaria. Brechas del servicio educativo público y privado que afectan una educación a distancia accesible y de calidad*. Serie de Informes Especiales N.o 027-2020-DP. https://bit.ly/3d1BAlO

Diccionario de la Lengua Española. (en línea). Calidad. Real Academia Española. https://dle.rae.es/calidad?m=form

Díaz Gómez, E. y Díaz López, K. (2021). Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México. *Región y Sociedad*, 33, 1-19. https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1412

D. S. No 005-2021-Minedu. Decreto Supremo que aprueba el reglamento de instituciones educativas privadas de Educación Básica (2021). https://bit.ly/3D5O32r

Fernández, M. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77), 58-74. https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf

Fierro-Celis, F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista EAN*, (88), 13-31. https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560

Flores, M. (2019). Cuatro formas de entender la Educación: modelos pedagógicos, conceptualización ordenamiento y construcción teórica. *Educación y Humanismo*, 21(36), 137-159. http://dx10.17081/eduhum.21.36.3147

García Colina, F., Juárez Hernández, S. y Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista cubana educación superior*, 2, 206-216. http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf

García-García, M. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo del conocimiento*, 5 (43), 850-864. https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1387

Garzón Castrillon, M. (2019). Liderazgo transformacional. *CONCYTEG*, 14 (218), 5-17. https://bit.ly/31dt4xH

Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J. y Vargas, S. (2017). *Estado de la Educación en el Perú. Análisis y perspectivas de la educación básica*. Fortalecimiento de la Gestión de la Educación en el Perú (FORGE). https://bit.ly/32NwYOp

Gutiérrez, K. y Molinares, G. (2017). Desarrollo organizacional como un proceso de cambio. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. *Repositorio Institucional Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua*. https://repositorio.unan.edu.ni/7830/

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª. Ed.). Thomsom.

Hellriegel, D y Slocum, J (2009). *Comportamiento organizacional* (12ª. Ed.). Cengage Learning

Hernández Gracia, T. y Duana Avila, D. (2018). Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. *Revista CIMEXUS*, 13 (2), 89-109. https://bit.ly/3oczo0Z

International Organization of Standardization (s. f.) Organización Internacional de Estandarización. International Organization for Standardization. https://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/publicaciones/panorama-contable/actualidad/Documents/Boletin-1-NORMAS-ISO-Y-SU-COBERTURA.pdf

Isaza, A. (2018). *Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad.* Ediciones de la U, 3a. edición, Bogotá. https://bit.ly/3nLWxru

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006). *Comportamiento organizacional* (7ª. Ed.). McGraw Hill.

Izquierdo Vera, R., Novillo Díaz, L., y Mocha Román, J. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 9 (2), 89-94. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus13317.pdf

Jaramillo Benavides, V. y Fierro Ulloa, I. (2016). Análisis del liderazgo transformacional y su importancia en los tiempos de crisis. *PODIUM*, (30), 97-119. https://bit.ly/3d8vdgt

Jimenez-Lopez, A., Gómez Aguirre, D., Rendón Otálvaro, J. y Peláez Arcila, S. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *Revista Humanismo y Sociedad*, 8 (1), 81-98. https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06

León, G. (marzo del 2021). Abandono escolar se agudizó en 2020: una radiografía a la educación. *La República*. https://data.larepublica.pe/abandono-escolar-2020-radiografia-educacion/

Ley N.o 28044. Ley General de Educación (29 de julio de 2003). https://bit.ly/3E4prIL

López-Zapata, E., Hincapié-Montoya, S. y Zuluaga-Correa, Y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Revista Espacios*, 38 (57), 16-26. https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf

Mamani, Y. (2017). Evaluación de la operatividad y rediseño de la laguna de estabilización del distrito de Ilave, provincia de El Collao [tesis de licenciatura de la Universidad Nacional del Altiplano]. *Repositorio de la Universidad Nacional del Altiplano*. http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/5674

Manzano, A. (2019). Compromiso organizacional y sentido de pertenencia en docentes: un estudio en una institución educativa pública y privada de Quito-Ecuador. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 9(2), 1–17. https://doi.org/10.21855/resnonverba.v9i2.220

Martínez, P., Pérez, F. y Martínez, M. (2018). Aplicaciones de los Modelos de Gestión de Calidad a la tutoría universitaria. *Revista Complutense de Educación*, 29(3), 33-50 DOI: http://dx.doi.org/10.5209/RCED.53541

Mendoza Solis, M., García Alcaraz, J. y Avelar Sosa, L. (2020). El liderazgo transformacional: una revisión de literatura. *Academia Journals*, 341-346. https://bit.ly/32RMPLT

Ministerio de Educación (2010). http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014). *Manual del Buen Desempeño del Directivo*. Lima.

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015). Compromisos de Gestión Escolar. Ministerio de Educación. http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf

Ministerio de Educación (2017a). Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva. https://bit.ly/314nSMF

Ministerio de Educación (2017b). Puno: ¿Cómo vamos en educación? Unidad de Estadística. https://bit.ly/3EjEPRH

Ministerio de Educación. (2019a). Guía para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas de Educación Básica. Ministerio de Educación. http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/10/Gu%C3%ADa-PEI-PAT.pdf

Ministerio de Educación. (2019b). Ley General de Educación. Ley Nº 28044. Gobierno del Perú. http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/10/Gu%C3%ADa-PEI-PAT.pdf

Ministerio de Educación. (2021). Reglamento de Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica. https://bit.ly/3lfKmAT

Morocho, L. (2010). *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa Región Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola.

Muñoz, M., Fernández, E., Jiménez, H. y Mena, O. (2018). Gestión de la educación primaria en Colombia: Un estudio para el desarrollo cognitivo. *Revista Venezolana de Gerencia*, (84), 940-952. https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/24254/24700

Naciones Unidas. (2019). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019. Naciones Unidas. https://bit.ly/3oFeCGi

Nava Avilés, M. (2018). Formas de racionalidad de la gobernanza: Aproximaciones para los procesos de liderazgo en la gestión escolar. En M. Nava Avilés (Coord.), *Gestión escolar, liderazgo y gobernanza* (pp. 285-321). https://bit.ly/3d26DOf

Nizarudin Wajdi, B. (2017). The differences between management and leadership. *SINERGI*, 7 (2), 75-84. https://bit.ly/31b6nKa

Norlin, L. (2021). The courage to lead through values. *How management by values supports transformational leadership, culture, and success*. Routledge. https://bit.ly/31jg0XB

Northouse, P. (2018). Leadership. *SAGE*. https://bit.ly/3D54pbr

Noyola, V., Martínez, O. y Aguilera, M. (2018). *La gestión del aprendizaje en las escuelas primarias*. ECEA 2014. Instituto Nacional para la evaluación de la educación. https://historico.mejoredu.gob.mx/wp-content/uploads/2018/12/P1D249.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Develpoment [OECD]. (2019). *Pisa 2018 results (Volume I): what students know and can do*. OECD. https://bit.ly/3lKajYL

Organización Internacional de Normalización. (2018) ISO 21001: Organizaciones educativas, sistemas de gestión para organizaciones educativas, requisitos con orientación para su uso. Organización Internacional de Normalización. https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:es

Panéz, A. y Manco, A. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014*. Universidad César Vallejo.

Pedraja-Rejas, Marchioni-Choque, I., Espinoza-Marchant, C. y Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13 (5), 3-14. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003

Pertúz, F. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Telos*, 20 (2), 377-388. https://www.redalyc.org/journal/993/99356889009/99356889009.pdf

Ponce, J. (2018). El método dialéctico en la formación científica de los estudiantes de pedagogía. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 147-167. http://dx.doi.org/10.15517/aie.v18i3.33214

Quintana-Torres, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2). https://www.redalyc.org/jatsRepo/834/83460719005/83460719005.pdf

Ramírez Flores, C., Martínez Moctezuma, E. y Arroyo Grant, M. (2019). El líder como promotor de la gestión del cambio. *Ciencia Administrativa*, (1), 38-42. https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-lider-como-promotor-de-la-gestion-del-cambio.pdf

Resolución Ministerial No 263-2021-Minedu (2021). https://bit.ly/3E8LuxW

Retamal, J. y González, S. (2019). De la microviolencia al clima escolar: Claves de comprensión desde el discurso de profesores. *Psicoperspectivas*, 18(1), 1-14. https://www.redalyc.org/jatsRepo/1710/171059669007/171059669007.pdf

Ríos, A. (2020). Gobernabilidad y gobernanza en las unidades de gestión educativa local del Perú: Una mirada desde el conocimiento de sus funciones. *Revista Iberoamericana*, 83(1), 97-119. https://rieoei.org/RIE/article/view/3832

Rojas Carrasco, O., Vivas Escalante, A., Mota Suárez, K. y Quiñonez Fuentes, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 28 (1), 237-262. https://bit.ly/3G2SnBu

Rojas-Vargas, N. y Madero-Gómez, S. (2018). La Responsabilidad Social Corporativa: Contexto Histórico y Relación con las Teorías Administrativas. *Conciencia Tecnológica*, 55. https://www.redalyc.org/jatsRepo/944/94455712001/94455712001.pdf

Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. y Quintero-Robles, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35 (151), 178-189. https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192

Saha, S. y Kumar, S. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184–206. https://doi.org/10.1108/ijpsm-03-2017-0078

Sánchez, M. (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional la evolución en la visión de la organización. *Ciencias Administrativas*, 10, 65-74. https://doi.org/10.24215/23143738e013

Sánchez Armas, M. y Delgado Bardales, J. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4 (2), 1819-1838. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196

Suárez, M.; Álvarez, M. y Vásquez, M. (2020). La Cultura Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*, (40), 145-156. https://doi.org/:http:10.36097/rsan.v1i40.1387

Sucari, W. Y Quispe, J. (2017). Trabajo docente en equipo y su relación con los compromisos de gestión escolar en educación secundaria. *Revista Innova Educación*, 1(2). https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.02.002

Sunaengsih, C., Komariah, A., Kurniady, D., Suharto, N., Taman, B. y Julia, J. (2021). *Transformational Leadership Survey. Mimbar Sekolah Dasar*, 8 (1), 41-54. https://doi.org/10.53400/mimbar-sd.v8i1.30468

Troncos, I.; Maldonado, O. y Ortega, D. (2020). Calidad del servicio y satisfacción del cliente de la empresa de transporte Cruz del Sur Cargo S.A.C. Santa Anita 2018. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de las Américas]. *Repositorio Universidad Peruana de las Américas*. http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/887/Troncos%20-%20Maldonado%20-%20Ortega.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valle-Cruz, D. (2019). Public value of e-government services through emerging technologies. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 530-545. https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2018-0072.

Vázquez, F. (2018). El concepto de mejor relación calidad precio. La imposibilidad de que el precio sea el factor determinante. *Contratación administrativa práctica: Revista de la Contratación administrativa y de los contratistas*. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6605679

Vickery, G. (2018). Stories from the field: the red cross and red crescent movement. En Wiltshire, K., Malhotra, A. y Axelsen, M. (Eds.), T*ransformational leadership and not for profits and social enterprises* (pp. 44-52). https://bit.ly/3peCP6J

Vilca, H. y Mamani, W. (2017). Los siete hábitos de los niños con alto rendimiento académico en Puno: análisis desde el contexto y tipo de gestión. *Comunicación*, 18(1). https://bit.ly/3EeGGqI

Zevallos-Guillén, L. (2019). Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú. *Horizonte de la Ciencia*, 9 (17), 1-8. https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2019.17.514



EDITORIAL
NAVEGANTE