



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DELCUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION MENCIÓN GERENCIA
DE LA EDUCACIÓN**

TESIS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRABAJO COLEGIADO
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO
DEL DISTRITO DE CHINCHERO-CUSCO, PERIODO 2021**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACION MENCION GERENCIA DE LA EDUCACION**

AUTOR:

Br. FELIX FLORES KJURO

ASESOR:

DR. RICARDO ENRÍQUEZ ROMERO

Código ORCID: 0000-0003-4344-3058

CUSCO – PERÚ

2023



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor Dr. Ricardo Enriquez Romero
 quien aplica el software de detección de similitud al
 trabajo de investigación/tesis titulada: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Y TRABAJO COLEGIADO EN LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO
DE CHINCHERO - CUSCO - PERIODO 2021

Presentado por: Felix Flores Kuro DNI N° 23989126 ;
 presentado por: DNI N°:

Para optar el título Profesional/Grado Académico de MAESTRO EN
ADMINISTRACION ? MENCIÓN GERENCIA DE LA EDUCACION

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el
 Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 10 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	<input checked="" type="checkbox"/>
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	<input type="checkbox"/>
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	<input type="checkbox"/>

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 10 de abril de 2026

Firma

Post firma Ricardo Enriquez Romero

Nro. de DNI 23944029

ORCID del Asesor 0000-0003-4344-3058

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid: 27259:561305928

Félix Flores Kjuro

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y TRABAJO COLEGIADO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS...

Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:561305928

104 páginas

Fecha de entrega

26 feb 2026, 3:14 p.m. GMT-5

20.860 palabras

Fecha de descarga

26 feb 2026, 3:32 p.m. GMT-5

121.737 caracteres

Nombre del archivo

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y TRABAJO COLEGIADO EN LAS INSTITUC....docx

Tamaño del archivo

1.1 MB




10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Exclusiones

- ▶ N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

- 0%  Fuentes de Internet
- 10%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS


Dra. NELLY AYDE CAVERO TORRE, Directora (e) General de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRABAJO COLEGIADO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO DE CHINCHERO- CUSCO, PERIODO 2021 de Br. BR. FELIX FLORES KJURO. Hacemos de su conocimiento que el (la) sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día QUINCE DE DICIEMBRE DE 2023.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN MENCION GERENCIA DE LA EDUCACIÓN.

Cusco, 06 de octubre de 2025


MGT. RENÉ CONCHA LEZAMA
Primer Replicante


MGT. CARLOS NAVARRO LUNA
Segundo Replicante


DR. FEDERICO UBALDO FERNANDEZ SUTTA
Primer Dictaminante


MGT. ALAN ALAIN HUAMAN AUCCAPURI
Segundo Dictaminante

DEDICATORIA

A mi esposa Roxana por su amor incondicional y perseverancia.

Gracias por cada sacrificio, por cada palabra de aliento y por enseñarme que los sueños se construyen con trabajo y dedicación.

A mis hijos, Lissheth Melanie, Juan Diego, Adriana Yuleysi, compañeros de vida cómplices de mis alegrías, desafíos y tristezas. Gracias por su apoyo inquebrantable y por recordarme siempre que la familia es el refugio más fuerte.

A mis amigos, quienes siempre han estado ahí, brindándome apoyo, risas y motivación en los momentos más difíciles. Gracias por ser mi segunda familia y por acompañarme en cada paso de este camino. A todos ustedes, esta tesis es también suya.

Con gratitud infinita.

FELIX

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR

En cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Univesidad San Antonio Abad del Cusco, es un honor presentar la Tesis que lleva por titulo “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y TRABAJO COLEGIADO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO DE CHINCHERO-CUSCO, PERIODO 2021”

Motivados por nuestro deseo de aportar a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos del nivel secundario, quienes en el futuro necesitan estar adecuadamente preparados para afrontar los desafíos del mundo globalizado, necesitan recibir una educación de alta calidad de sus profesores y simultáneamente, estos profesores deben estar acompañados y dirigidos por un destacado líder transformacional, que se encuentra principalmente en el director de la institución educativa, quien es el encargado directo e indirecto de la calidad educativa que se presta a nivel institucional.

Tesis que presento con el objeto de optar el grado de Magister con mención en Gerencia de la Educación.

Esperando con mucho gusto sus observaciones, sugerencias y vuestra respectiva aprobación.

Tesista

AGRADECIMIENTO

Con gratitud y emoción, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Escuela de post grado de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, institución que me brindó la oportunidad de formarme académica y profesionalmente. A los docentes quienes a largo de estos años, no solo compartieron conocimientos, sino también valores y experiencias que han marcado mi crecimiento profesional, por su dedicación, paciencia y guía constante. Cada enseñanza impartida ha sido un pilar fundamental en mi formación, y cada consejo, una inspiración para seguir adelante con determinación.

A mi esposa e hijos, por su amor incondicional y por ser mi mayor fuente de motivación. Gracias, por cada sacrificio, por cada palabra de aliento y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

FELIX

INDICE GENERAL

INFORME DE SIMILITUD	2
DEDICATORIA	2
PRESENTACION	3
AGRADECIMIENTO	4
INDICE GENERAL	5
INDICE DE CUADROS	8
INDICE DE FIGURAS	8
INTRODUCCION	10
RESUMEN	11
PALABRAS CLAVE	12

CAPITULO I

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1.	Situación problemática	8
1.2.	Formulación del problema	10
	1.2.1 Problema general	10
	1.2.2 Problemas específicos	10
1.3.	Justificación de la investigación	11
	1.3.1 Justificación metodológica	11
	1.3.2 Justificación práctica	11
	1.3.3 Justificación teórica	11
1.4.	Objetivos de la investigación	12
	1.4.1 Objetivo general	12
	1.4.2 Objetivos específicos	12
1.5.	Delimitaciones de la investigación	13
	1.5.1. Delimitación espacial	13

1.5.2.	Delimitación temporal	13
1.5.3.	Delimitación social	13
II	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	14
2.1.	Bases teóricas	14
2.1.1.	Teorías generales del liderazgo transformacional directivo	14
2.1.1.1.	Concepto de liderazgo	15
2.1.1.2.	Liderazgo transformacional	16
2.1.1.3.	Liderazgo transformacional según Bass	17
2.1.1.4.	Liderazgo transformacional según Leithwood	18
2.1.1.5.	Dimensiones de liderazgo transformacional directivo	19
2.1.2.	Teorías del trabajo colegiado	21
2.1.2.1.	Definición de trabajo colegiado	21
2.1.2.2.	Características de trabajo colegiado	23
2.1.2.3.	Estrategias del trabajo colegiado	24
2.1.2.4.	Funciones del orientador en el trabajo colegiado	28
2.1.2.5.	Dimensiones de trabajo colegiado	28
2.2.	Marco conceptual	30
2.3.	Antecedentes empíricos de la investigación	32
2.3.1.	Antecedentes internacionales	32
2.3.2.	Antecedentes nacionales	34
2.4.	Marco legal	36
III	HIPÓTESIS Y VARIABLES	38
3.1.	Hipótesis	38
3.1.1.	Hipótesis general	38

3.1.2.	Hipótesis específicas	38
3.2.	Identificación de variables e indicadores	36
3.3.	Operacionización de variables	40
IV	METODOLOGÍA	41
4.1.	Ámbito de estudio: localización política y geográfica	41
	4.1.1. Localización política	41
	4.1.2. Localización geográfica	41
4.2.	Tipo y nivel de investigación	41
4.3.	Unidad de análisis	42
4.4.	Población de estudio	42
	4.4.1. Población	42
4.5.	Tamaño de muestra y técnicas de selección de muestra	43
4.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	43
4.7.	Validación por juicio de expertos	45
4.8.	Técnicas de análisis e interpretación de la información	46
V	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	47
5.1.	Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados	47
5.2.	Pruebas de hipótesis	64
5.3.	DISCUSIÓN	73
	CONCLUSIONES	76
	RECOMENDACIONES	78
	BIBLIOGRAFIA	79
	ANEXOS	83
	a. Matriz de consistencia	
	b. Instrumentos de recolección de información	
	c. Medios de verificación	
	d. Otros	

INDICE DE TABLAS

TABLA 1	Rangos para interpretación del coeficiente del alfa de Cronbach	44
TABLA 2	Liderazgo transformacional	44
TABLA 3	Trabajo colegiado	45
TABLA 4	Liderazgo transformacional de los directivos	49
TABLA 5	Trabajo colegiado del docente	49
TABLA 6	Resultados de la variable liderazgo transformacional de los directivos	50
TABLA 7	Motivación inspiracional	51
TABLA 8	Estimulación intelectual	53
TABLA 9	Consideración individual	54
TABLA 10	Resumen liderazgo transformacional de los directivos	56
TABLA 11	Resultados de la variable trabajo colegiado de os docentes	57
TABLA 12	Colegialidad artificial	59
TABLA 13	Colaboración cómoda	60
TABLA 14	Desarrollo profesional	62
TABLA 15	Resumen de la variable trabajo colegiado del docente	63
TABLA 16	Correlación liderazgo transformacional directivo y trabajo colegiado docente	66
TABLA 17	Correlación liderazgo transformacional directivo y balcanización	68
TABLA 18	Correlación liderazgo transformacional directivo y colegialidad artificial	69
TABLA 19	Correlación liderazgo transformacional directivo y colaboración cómoda	71
TABLA 20	Correlación liderazgo transformacional directivo y desarrollo profesional	72

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	Influencia idealizada	50
FIGURA 2	Motivación inspiracional	52
FIGURA 3	Estimulación intelectual	53
FIGURA 4	Consideración individual	55

FIGURA 5	Liderazgo Transformacional	56
FIGURA 6	Balkanización	58
FIGURA 7	Colegialidad artificial	59
FIGURA 8	Colaboración cómoda	61
FIGURA 9	Desarrollo profesional	62
FIGURA 10	trabajo colegiado del docente	64
FIGURA 11	liderazgo transformacional directivo vs trabajo colegiado docente	
FIGURA 12	Correlación liderazgo transformacional directivo y balkanización	68
FIGURA 13	Correlación liderazgo transformacional directivo y colegialidad artificial	70
FIGURA 14	Correlación liderazgo transformacional directivo y colaboración cómoda	71
FIGURA 15	Correlación liderazgo transformacional directivo y desarrollo profesional	73

INTRODUCCION

En los últimos años, la diversidad, equidad e inclusión está considerado como prioridad en la agenda educativa nacional, sin embargo estas prioridades no reside únicamente en planes, políticas o programas, si no en quienes tienen la capacidad de llevarlos a la práctica diaria, el liderazgo transformacional es un estilo donde líderes inspiran y motivan a sus equipos para innovar y lograr cambios positivos, fomentando la creatividad, lealtad y alto rendimiento a través de la empatía, la inspiración y el crecimiento personal de cada uno de los actores educativos.

El capítulo I Titulo Planteamiento del problema, abarca la situación problemática, los objetivos, formulación del problema, justificación e importancia del trabajo de investigación.

El capítulo II Titulo Marco teórico conceptual, contiene, antecedentes, definición de términos básicos, marco conceptual, hipótesis, variables, dimensiones e indicadores de estudio.

El capítulo III Titulo hipótesis general y específica, identificación de variables e indicadores, operacionalización de variables.

El capítulo IV Titulo metodología de la investigación, tipo de investigación, nivel de investigación, método de investigación, diseño de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, análisis e interpretación de datos.

El capítulo V Titulo resultados de la investigación y prueba de hipótesis de cada dimensión de estudio.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito determinar el efecto del liderazgo transformacional de los directivos en el trabajo colegiado de los docentes en las instituciones educativas secundarias del distrito de Chinchero-Cusco durante el periodo 2021. Los directivos cumplen un rol fundamental al conducir las instituciones con el objetivo de lograr aprendizajes de calidad, aspecto que aún presenta deficiencias en diversos centros educativos.

La metodología corresponde a una investigación de tipo sustantiva, orientada a brindar respuestas objetivas a problemas concretos, describiendo de manera sistemática las características de los fenómenos estudiados y explicando sus causas. Asimismo, se ubica en el nivel explicativo o causal, ya que busca identificar las razones por las cuales ocurren determinados fenómenos sociales.

A partir de los resultados obtenidos, se determinó que el liderazgo transformacional de los directivos tiene un efecto positivo en el trabajo colegiado de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario de Chinchero, Cusco. En cuanto a la percepción docente, el 40,7% considera que el liderazgo es bueno, el 26,4% lo califica como muy bueno, el 16,5% como regular, el 13,2% como malo y el 3,3% como muy malo.

Finalmente, mediante el uso de estadística inferencial, se evidenció una relación alta y significativa entre el liderazgo transformacional y el trabajo colegiado docente, con un coeficiente de correlación de 0,860, lo que indica una fuerte asociación positiva entre ambas variables.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Trabajo colegiado, Aprendizaje de calidad, Responsabilidad de los directivos. Desempeño docente.

ABSTRACT

This research aims to determine the effect of transformational leadership by school administrators on collaborative work among teachers in secondary schools in the district of Chinchero, Cusco, during the 2021 academic year. Administrators bear the fundamental responsibility of leading each educational institution to achieve quality learning for students, something currently lacking in many schools. The methodology applied in this research corresponds to substantive research, whose purpose is to provide objective answers to problems that arise. It systematically describes the characteristics of the phenomena studied and explains the reasons behind these events. The research is situated at the level of explanatory or causal research, whose objective is to answer or discover the reason or cause for the occurrence of physical or social events. Based on the experience gained in this work, it was determined that transformational leadership by school administrators has a positive effect on collaborative work among teachers in secondary schools in the town of Chinchero, Cusco. Similarly, the conclusions were reached, where the transformational leadership of the management staff is good in the secondary level training centers of the district of Chinchero, Cusco; this is supported by the results presented in table number ten where 40.7% of the preceptors mentioned that the leadership of their directors is good, another 26.4% rate it as very good, 16.5% indicated that it is fair, another 13.2% opted to rate it as bad and only 3.3% responded very bad. On the other hand, inferential statistics and processed data were used, leading to the conclusion that there is a high and significant correlation between transformational leadership and comfortable collaboration among teachers in secondary schools in the district of Chinchero, Cusco. Table 19 shows that the correlation coefficient is estimated at 0.860 (high), supported by the regression line, which indicates that if the principal's transformational leadership is effective, this will also result in good teacher collaboration.

Keywords: Transformational leadership, collaborative work, Quality learning, School leaders' responsibility, Teacher performance

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

El liderazgo transformacional en directivos es fundamental para el trabajo colegiado porque inspira y motiva al equipo a través de una visión compartida, estimula la innovación y el desarrollo individual, fomenta la confianza y la comunicación, y promueve la colaboración para lograr metas comunes. Al respecto, el Banco de Desarrollo de América Latina (2019) explica que, investigaciones a nivel mundial sostienen que para lograr mejores resultados en los aprendizajes es trascendental la labor de los directivos como líderes que promuevan la innovación, el cambio y el desarrollo de las instituciones que dirigen. Para el desarrollo de un buen liderazgo directivo que coadyuve a una buena gestión y un buen trabajo colaborativo junto a los equipos de maestros de las diversas escuelas de los países de América Latina con la intención de mejorar el desempeño escolar y las cifras de los exámenes internacionales. Así en cada contexto educativo los directivos y los docentes tienen la tarea de impulsar un clima favorable y motivador para los aprendizajes de los estudiantes.

Por lo tanto, es necesario que los líderes estén capacitados y que posean la experiencia requerida para ejercer con eficiencia sus funciones. Además, estos deben establecer y mantener óptimas relaciones con todos los que conforman la comunidad educativa. Asimismo, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI, 2019) afirma que, la función del directivo es esencial para elevar la calidad de los aprendizajes que se imparten en cada una de las escuelas estatales a través del desarrollo de buenas prácticas pedagógicas en las que los docentes evidencien la adquisición de competencias y habilidades fundamentales ante diversas situaciones problemáticas que requieren ser solucionadas.

En ese sentido, Rivero y Aparicio (2020) indican que, décadas atrás, los líderes directivos basaban sus funciones en el aspecto administrativo o gerencial descuidando lo más trascendental de su labor que es la gestión educativa, puesto que, solo buscaban dar cumplimiento a la presentación de documentos tales como planes y proyectos institucionales que no siempre lograron resultados positivos en las gestiones asumidas. Esto evidenciaba la falta de cambios profundos en cada una de las instituciones, limitándose así el trabajo colaborativo. Actualmente, los equipos directivos intentan poner en práctica el liderazgo transformacional, el cual permite alcanzar una buena gestión, en la que los docentes asumen un papel relevante en el cumplimiento de objetivos y metas. Referente a esto, Izquierdo et al.

(2019) señalan que, el trabajo docente se caracteriza por ser de carácter social, ya que se busca establecer vínculos de aprendizaje y solidaridad que permiten evaluar la pertinencia de estrategias y técnicas empleadas en la práctica pedagógica con el fin de reconocer aspectos positivos o aquellos que requieren ser mejorados.

Estudios anteriores como los de Montes Iván (2021) manifiestan que las características particulares del líder transformacional permiten fortalecer el desempeño profesional de los docentes así como la obtención de mejores desempeños por parte de los estudiantes.. Así mismo, la apertura que brinde el directivo a los estudiantes genera un clima de confianza, posibilitando que estos últimos participen dinámicamente en la toma de decisiones institucionales. De igual forma, se manifiesta en la participación activa del director permite soluciones oportunas ante dificultades pedagógicas de los maestros. Finalmente sostiene que el director debe ser coherente y hace frente a los demás.

Con referente al presente trabajo de investigación, se ha observado que los líderes directivos de las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021 en el departamento de Cusco tienen poco dominio de estrategias para organizar y efectivizar el trabajo colaborativo de los docentes, lo cual retrasa y/o perjudica la gestión institucional y el cumplimiento de funciones asignadas a cada miembro de la organización. Tal como se sostiene Sánchez (2021), quien analizó la relación entre el liderazgo del directivo con el compromiso docente encontrando que el desarrollo de una gestión innovadora y eficaz posibilita el crecimiento de la organización, sin embargo, una mala gestión limita el compromiso y el trabajo docente. En este sentido, Jiménez (2019) expresa que, en la gestión educativa deben participar todos los entes de la comunidad educativa para alcanzar la misión de la institución. Esto quiere decir, que las metas y objetivos trazados no pueden lograrse de forma eficiente y oportuna, si no existe un verdadero trabajo en conjunto. Asimismo, expresa que, el trabajo colaborativo es imprescindible en el desarrollo de prácticas pedagógicas orientadas a afrontar diversos retos con la participación del equipo.

Por tal razón, se planteó la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y el trabajo colegiado del docente en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021? Así como los problemas específicos ¿Qué relación existe entre las dimensiones de la variable liderazgo transformacional directivo: estimulación intelectual, motivación inspiracional, ¿consideración individual e influencia idealizada con el trabajo colegiado del docente?

De seguir gestionándose las instituciones educativas estatales del distrito de Chinchero con estilos de liderazgo no pertinentes, al tiempo y contexto en el que vivimos, se

seguirán desperdiciando recursos valiosos utilizados en el proceso educativo, no se podrán resolver problemas de tipo administrativo ni pedagógico, se presentarán dificultades en el clima institucional, insatisfacción por parte de los usuarios del servicio educativo, habrá baja demanda en las matrículas de los estudiantes para los primeros grados del nivel secundario, desprestigio institucional, racionalización del personal docente y administrativo.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera liderazgo Transformacional de los directivos se relaciona con en el Trabajo Colegiado de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿De qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con la balcanización de los docentes de las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021?
- b) ¿De qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con la colegialidad artificial de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021?
- c) ¿De qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con la colaboración cómoda de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021?
- d) ¿De qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Metodológica

Esta investigación se asocia a un primer estudio realizado en nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021, sobre liderazgo Transformacional de los directivos se relaciona con en el trabajo Colegiado, desde un procedimiento de análisis que busca describir y relacionar las variables de liderazgo Transformacional de los directivos como un factor determinante que se relaciona con el trabajo colegiado y que se presenta como estrategia para mejorar los procesos de trabajo en equipo

1.3.2. Práctica

Se centra en ofrecer a la institución un estudio sobre liderazgo Transformacional de los directivos se relaciona con en el trabajo colegiado para analizar la incidencia en los procesos escolares y brindar estrategias de cualificación que permitan el mejoramiento continuo y la gestión escolar de las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021

1.3.3. Teórica

El liderazgo transformacional se justifica teóricamente porque fomenta el crecimiento individual y organizacional al inspirar, motivar y empoderar a los equipos hacia objetivos comunes, resultando en mayor satisfacción laboral, productividad e innovación, para elevar y potenciar su rendimiento laboral como mecanismo e incrementar los aprendizajes significativos de los discentes. La presente investigación es importante por su originalidad, y radica, en que ofrecerá una experiencia descriptiva y diagnóstica sistematizada en el tema de la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el trabajo colegiado de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021, que podría contribuir a transformación efectiva.

1.4. Objetivos de la investigación

1.5 Objetivo general

Determinar de qué manera liderazgo Transformacional de los directivos se relaciona con en el Trabajo Colegiado de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021.

1.5 Objetivos específicos

- a)** Determinar de qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con la balcanización de los docentes de las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021
- b)** Determinar de qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con la colegialidad artificial de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021
- c)** Determinar de qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con la colaboración cómoda de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021
- d)** Determinar de qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021

1.5 Delimitaciones de la investigación

1.5.1 Delimitación espacial

Esta constituido por las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de chinchero, provincia Urubamba, región Cusco.

1.5.2. Delimitación temporal

El trabajo de investigación se realiza en el año 2021

1.5.3. Delimitación social

La investigación se centra principalmente dentro de la jurisdicción del distrito de chinchero, provincia Urubamba, región cusco

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Teorías del liderazgo transformacional directivo

El liderazgo transformacional directivo es un método pensado para fomentar el cambio y la creatividad. Se trata de un proceso que busca influir, guiar y dirigir a los miembros de una empresa para seguir a su líder de forma voluntaria. La clave radica en el compromiso por conseguir los objetivos de negocio. Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 2015) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

Un líder transformacional directivo es alguien que: Alienta la motivación y el desarrollo positivo de los seguidores. Ejemplifica los estándares morales dentro de la organización, y fomenta lo mismo de los demás. Fomenta un ambiente de trabajo ético con valores, prioridades y estándares claros. Este último autor citado afirma, que el liderazgo transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional.

El Liderazgo Transformacional directivo fue expuesto por Renjith y George (2016), el politólogo e historiador estadounidense James Macgregor Burns (1978), en su libro *Leadership* describe por primera vez que el liderazgo transformacional directivo es un estilo nuevo de liderazgo, este nuevo estudio fue ampliado en los años 80 por su colega Bernardo Bernard M. Bass. Burns estudio a varios líderes políticos entre los que destacan son: Franklin D. Roosevelt y John F. Kennedy, estos líderes poseen rasgos específicos de trabajo mancomunado y colaborativo empoderando a sus seguidores de ser los nuevos líderes de cambio y transformación mediante la planificación estratégica y cambiar la cultura organizacional.

Shamir y otros (20218), el líder transformacional directivo es imitado, admirado y estimado por sus seguidores por sus creencias y valores como

persona, de ser el ejemplo en el trabajo y en su propia vida, tiene ciertas características y peculiaridades de ser carismático que invita a sus seguidores a cumplir su misión.

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional: carisma o influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspiracional. Entre los principales estilos de liderazgo de las siguientes teorías:

- A) Liderazgo basado en la autoridad;
- B) Teorías conductuales de liderazgo (Rejilla administrativa);
- C) Continuo de Liderazgo;
- D) Enfoques situacionales;
- E) Teoría de los rasgos del liderazgo;
- F) Teoría de Liderazgo-Personalidad. colaboradores.

2.1.2. Concepto de Liderazgo

Precisar el concepto de liderazgo resulta un poco difícil. En torno a este tema han trabajado diversos autores de los cuales a continuación se presentan algunas definiciones: UNESCO señala que “El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”, esto se refiere a la capacidad de influir en los demás para incentivarlos a trabajar con sus pares. En ese mismo sentido Lussier y Achua, señala que el liderazgo es “Proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”, nada es estático vivimos en un mundo dinámico y cambiante.

Robbins y Juge (2013), concibe el liderazgo como “La capacidad de influir en el grupo para que se logren las metas”, sugiere con esto que existe una fuente formal de influencia que podría asociarse con la autoridad y que su capacidad de influir en la estructura de trabajo da origen al surgimiento de líderes.

Existen otras interpretaciones del liderazgo, para Chiavenato (2010), el liderazgo no debe ser confundido con dirección ni con gerencia ya que un buen

administrador se obliga necesariamente a ser un buen líder, sin embargo plantea que no siempre un líder es un buen administrador ya que el liderazgo es calificado como un fenómeno social que ocurre en los grupos sociales y en las organizaciones, razón por la cual define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos”.

Angulo y Siliceo (2020), describen el liderazgo como “la influencia para el logro de un fin valioso, “allí la inteligencia emocional del líder cumple un objetivo fundamental y es generar y mantener un capital emocional en los grupos y organizaciones, siendo esta la verdadera causa de la productividad humana, en la medida que se deben generar procesos de sensibilización y capacidad de trabajo colaborativo, aprendiendo a trabajar juntos y en armonía.

2.1.3. Liderazgo transformacional

Mota y Quiñónez (2020). La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, para ir hacia modelos que se preocupan más por las facetas culturales, morales y simbólicas del liderazgo se refleja particularmente en el inicio de los años 90, la noción de liderazgo transformador se origina en el campo empresarial, pero rápidamente se traslada al ámbito educativo. El líder debe articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y generar en ellos compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, ya que no solamente gestiona las estructuras internas, sino que también influye en la cultura de la organización con la intención de cambiarla.

Lussier y Achua (2019). El liderazgo transformacional sirve para cambiar el statu quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización. Los líderes transformacionales son personas que promueven el respeto hacia sus colaboradores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Están conscientes que para conseguir el compromiso de sus colaboradores es necesario confiarles autoridad, brindarle apoyo y reconocimiento a su labor.

Los autores al conceptualizar o definir el liderazgo transformacional, visualizan como un liderazgo del siglo XXI, cuyas raíces o sus primeras definiciones aparecieron

en la década de los años setenta y acrecentándose en estos últimos años, es un estilo de liderazgo que las organizaciones vienen buscando cada vez para ser más competitivos, principalmente en las organizaciones educativas de nuestro país que necesita, líderes educativos con características determinadas y mencionadas por los diferentes autores que motivan a sus seguidores creatividad, compromiso, identificación, proactividad con su trabajo diario y principalmente para lograr aprendizaje en los pupilos.

El liderazgo transformacional, en sus inicios, fue ejercido por líderes políticos y luego en las empresas y organizaciones que necesitan competir y estar vigentes en el duro mercado. Para esta investigación se ponderó el concepto acuñado por Fernando de Allesio por considerar varios aspectos fundamentales de Liderazgo en su libro “Liderazgo y atributos Gerenciales” donde aborda al líder transformacional en varios escenarios u organizaciones y sus diferentes atributos para vigorizar y acrecentar dichas organizaciones con la intervención amalgamada de sus integrantes.

Las instituciones educativas de nuestro país, principalmente la región del cusco en las últimas evaluaciones ECE no superaron la media nacional en estas pruebas, por lo tanto el director debe ser un líder transformacional para que motive a sus colegas a superar estos desafíos educativos dentro de sus organizaciones, identificó en el liderazgo nueve dimensiones, con cinco dominios en el liderazgo transformacional: influencia idealizada (atributos y comportamiento), motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual.

2.1.4. Liderazgo transformacional según Bass

Bass (2002). Burns lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha denominado “Liderazgo Transformacional”. Bass, manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- Carisma: Proporciona visión y sentido de la labor, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza.
- Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple.

- **Estimulación Intelectual:** Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de los problemas.
- **Consideración individualizada:** Proporciona atención individualizada, trata a cada colaborador individualmente, instruye, aconseja.

En el liderazgo transformacional se identifican cuatro factores, los cuales son presentados por Gil, Muñiz y Delgado (2022):

- **Influencia Idealizada:** Construye respeto y confianza en los seguidores y provee las bases para aceptar cambios radicales y fundamentales en las formas en que las personas y las organizaciones operan. También se les denomina carisma por la insistencia del seguidor de querer emular al líder y desear “ser como él”. posee dos subtipos: atributos (percepción del líder como carismático, confidente, poderoso y enfocado en ideas de alto orden y ética) y conducta (acciones carismáticas del líder que se refieren a valores, creencias y un sentido de misión)
- **Motivación Inspiracional:** Cambios en las expectativas del grupo en creer que los problemas organizacionales pueden ser resueltos. La conducta del líder provee significado y reta a los seguidores. Hay un alto optimismo en el futuro, comunica una visión ideal del rumbo de la organización con entusiasmo, optimismo, espíritu de equipo y visión compartida.
- **Estimulación Intelectual:** Apunta hacia la creatividad e innovación al cuestionar viejas formas, tradiciones y creencias con nuevas formas de solución. Los seguidores son retados constantemente a buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.
- **Consideración Individualizada:** El líder presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento. Determina las necesidades y fortalezas de otros. Su rol es de mentor y ayuda a sus seguidores a desarrollar altos niveles y tomar responsabilidades para su propio desarrollo.

2.1.5. Liderazgo Transformacional según Leithwood

Kennet Leithwood (2019), y su equipo son quienes han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden. Leithwood,³² estima que frente a los desafíos que se presentan en las instituciones educativas y a los que deben enfrentarse en el futuro, no es posible seguir pensando en un liderazgo instructivo, la imagen transformadora es potencialmente más poderosa y sugestiva, así como la descripción del liderazgo eficiente. Se requiere entonces un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización trabajando en aspectos como la visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones de liderazgo y profesionalización de los profesores.

Leithwood ha efectuado una síntesis de algunas de las características del ejercicio de liderazgo y las ha plasmado en cuatro ámbitos:

- Propósitos (Visión compartida, consenso, expectativas)
- Personas (Apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional)
- Estructura (Descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- Cultura (Promover una cultura propia y colaborativa)

Dimensiones de Liderazgo

El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación se explican:

1. Construir una visión de escuela: El liderazgo en esta dimensión identifica para los demás lo que es importante a nivel conceptual y operativo, aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

2. Establecer las metas: Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos fundamentales de la institución.

3. Proveer estímulos intelectuales: Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

4. Ofrece apoyos individualizados: Incluye la adquisición de recursos entre los cuales podemos resaltar tiempo, materiales, asesores, los cuales beneficiarán el desarrollo no sólo del personal de la institución, sino también favorecerán el desarrollo organizativo. Es necesario que los docentes sientan que la dirección los apoya, que están detrás de ellos cuando surgen problemas, esto ayuda a reducir la incertidumbre.

5. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización: Se deben proponer prácticas las cuales serán tomadas como ejemplo a seguir por todo el personal.

6. Inducir altas expectativas de realización: Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución de metas, calidad, desarrollo profesional, y compromiso institucional, son el centro del cambio.

7. Construir una cultura escolar productiva: Contribuir a que la institución se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como una comunidad profesional donde se comparte el trabajo y las experiencias significativas entre colegas.

8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares: Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

2.1.6. Dimensiones de liderazgo transformacional directivo

D'Alessio (2019), presenta cuatro dimensiones del liderazgo transformacional directivo que pertenece a Bass (1985): influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual.

Renjith & George,(2021), identificó tres principales maneras o formas que un líder modifica o cambia a sus discípulos, y son: aumentar su conciencia de la importancia y el valor de la tarea, Lograr que se centren primero en los propósitos del equipo en lugar de sus propios intereses y activar sus necesidades de orden superior.

Rozo Mogollón y Abaunza de González, (2020),, consideran las siguientes dimensiones: carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y consideración individual.

2.1.6.1. Carisma o influencia idealizada

Esta dimensión está compuesta por dos sub dimensiones: atributos y comportamiento, hace referencia a que los líderes son portadores de altos niveles de moral y conducta ética, los cuales son respetados y que gozan de la lealtad de sus seguidores por sus atributos y comportamiento, el líder se distingue por su singular forma de ser y capacidades propias para transmitir confianza, respeto y entusiasmo (Mendoza & Ortiz, 2020).

2.1.6.2. Motivación inspiracional

Son líderes que motivan los que están en su entorno, reconociendo y valorando el trabajo de sus seguidores, poseen una clara visión del futuro basados en valores e ideales, demostrando un espíritu individual y de equipo, así como entusiasmo y optimismo, anima a sus seguidores a visualizar el futuro. “la motivación inspiracional tiene relación con la experticia del guía para transmitir proyectos valiosos que comprenden a los demás”. (Fischman, 2021).

2.1.6.3. Estimulación intelectual

Son líderes transformacionales los que retan los cánones de la organización, inspiran el pensamiento divergente y estimulan a sus adeptos a desplegar estrategias, estimulando la innovación y la creatividad a través del cuestionamiento, reformulando problemas, recreando situaciones y fenómenos reales, de diferentes formas, no difunden las faltas y errores de los individuos, los participantes o integrantes, son los que proponen las nuevas ideas, las innovaciones y las soluciones a los diversos problemas que presenta la organización.

2.1.6.4. Consideración individual

El líder pone especial énfasis en la realización de las personas, en el desarrollo de cada uno de los seguidores, les provee de asesoramiento y entrenamiento para lograr sus metas, logrando recurrentemente un potencial considerable. Las nuevas ocasiones para aprender se generan con un clima favorable y soporte, los cuales les permiten una realización personal. Los líderes reconocen las distintas necesidades y anhelos de los individuos. Un líder transformacional debe preocuparse en la

estabilidad emocional de sus seguidores, estimulando y motivando a cada uno de sus integrantes en su desarrollo profesional. (Fischman, 2017, p.19).

2.1.2. Teorías del trabajo colegiado

2.1.2.1. Definición de trabajo colegiado

Según lo señalado por (Espinoza, 2004) el trabajo colegiado es referirse a la reunión de colegas de una misma área curricular, que discuten cara a cara en busca de un objetivo común. En el trabajo colegiado Los docentes participan activamente en la actividad educativa, en el proceso enseñanza - aprendizaje, pero que junto a los otros involucrados también interviene en la solución de los problemas que se presentan en el colegio. El objetivo del trabajo colegiado es apoyar a la colectividad de docentes para que logren pasar de una cultura individualista a una cultura colaborativa, con el objetivo de mejorar la práctica docente y los procesos administración de las instituciones educativas.

Barraza & Guzmán. (2020). El trabajo colegiado comprende la buena planificación de los conocimientos de las asignaturas, también abarca el intercambio de información, tener una visión global del programa de estudios y otras tareas propuestas en los documentos mencionados, hoy les corresponde de evaluar su trabajo y sugerir los cambios que sean necesarios. En estas reuniones de docentes y directivos debe de prevalecer “la comunicación, coordinación, complementariedad, compromiso, confianza, y colaboración”. De acuerdo a la Secretaría de Educación Pública de México (SEP), menciona que: El trabajo colegiado aumenta la coherencia de la actividad institucional, permite el desarrollo de actividades pedagógicamente enriquecedoras y favorece las actitudes de colaboración y apoyo mutuo para el cumplimiento de las responsabilidades individuales y colectivas. Es deseable que esta modalidad de trabajo se convierta en una práctica cotidiana de las instituciones, además de que es importante que se generalice para la toma de decisiones en otros ámbitos de la vida institucional”.

Para el Ministerio de Educación del Perú, el trabajo colegiado debe realizarse de manera permanente, ya que manifiesta las necesidades de la institución educativa y los acuerdos que asumen los directivos y los docentes. Las reuniones entre docentes y directivos permiten la reflexión, el análisis, la evaluación y la toma de decisiones para

mejorar la práctica pedagógica de los profesores tomando en cuenta los aprendizajes de los estudiantes. Además, promueve el intercambio de experiencias pedagógicas que permitan lograr los aprendizajes (MINEDU, 2022). Así mismo señala que ante la necesidad de mejorar los aprendizajes de los escolares, se ha implementado en los colegios la estrategia de “trabajo colegiado” que consiste en apoyo mutuo entre docentes y directivos, donde se interactúa bajo el marco del respeto, empatía, dialogo, solidaridad y sin autoritarismo. De acuerdo a los conceptos anteriores podemos concluir que el trabajo colegiado es una estrategia de trabajo en equipo conformada por docentes y directivos, con capacidad de saber escuchar y de saber dialogar para acordar, aportar conocimientos, experiencias, buscando solucionar problemas en torno a las metas e intereses de la institución educativa.

El trabajo colegiado consiste en la integración de espacios, por materias o áreas de enseñanza, en los cuales los docentes intercambian conocimientos, experiencias y problemáticas que enfrentan en la vida académica, además de analizar, proponer y crear colectivamente productos en beneficio de la actividad docente, Efectivamente el trabajo colegiado vendría a ser aquel espacio de reunión grupal de los docentes de un determinado grado o ciclo en la que se toma acuerdos pertinentes a fin de optimizar el desempeño docentes para alcanzar metas y niveles de aprendizaje en los estudiantes, para ello se ha diseñado la propuesta acción y de acuerdo a lo planteado por los autores mencionados.

El trabajo colegiado es modelo de trabajo colaborativo que busca afianzar y elevar los aprendizajes de los alumnos, busca el tránsito de una práctica individualista a una práctica de apoyo o colaboración, donde los participantes exponen sus aciertos, desaciertos, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y con la intervención de todos enfrentar las debilidades que se presentan en el trabajo cotidiano, así mismo realizan planes, proyectos de mejora continua en beneficio de los estudiantes y por ende en logro de objetivos y aspiraciones institucionales.

De Juárez,(2018), asegura que el trabajo colegiado impulsa las prácticas docentes en la enseñanza aprendizaje de los estudiantes, Carbajal,(2008), apoya que el trabajo colegiado debe tener reglas bien definidas mediante la participación democrática y consensuada de todos los participantes, Guadalupe y Turriza, (2009), manifiesta que es un espacio donde los docentes reciben asesoría y preparación para enfrentar problemas de aprendizaje, Evans, M. (1998), investigadora mexicana de

problemas educativos y de aprendizaje determina que el trabajo colegiado es la búsqueda de la mejora institucional mediante la participación de los docentes y directivos en la cual se definen acciones y se toman decisiones importantes para resolver problemas institucionales, principalmente, los aprendizajes de los estudiantes.

2.1.2.2. Características del trabajo colegiado

El trabajo colegiado es una estrategia de consulta y análisis el cual implica la toma de decisiones consensuadas de forma sistemática, este proceso requiere canales de comunicación asertiva para que los profesionales de manera organizada manifiesten sus necesidades de planificación, ejecución y evaluación de los proyectos con objetivos claros que eleven el nivel académico de los estudiantes. El cuerpo colegiado involucra a todo el personal de la institución educativa, el personal directivo, docentes de todos los niveles, coordinadores, personal responsable de biblioteca, laboratorios, centros de cómputo, promotores culturales, centro de idiomas y otros con los que cuente la institución.

- Se constituye formalmente en reunión de todo el personal a través de un acta validada por la autoridad de mayor jerarquía, en la educación básica sería por el director de la institución.
- Los integrantes formalizan sus funciones a través de un nombramiento expedido por la dirección pedagógica.
- El presidente es el director, sin posibilidades de delegar la función.
- El secretario del colegiado será el subdirector, si no existiera se delega a un docente por consenso.

El éxito del trabajo colegiado en la I.E está supeditado del liderazgo del director quien tiene la función de orientar y promover que el equipo docente participe activamente en el proceso de la planificación curricular (MINEDU, 2015, p. 33) y del compromiso de los docentes hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y por consecuencia a la calidad educativa a nivel nacional.

2.1.2.3. Estrategias del trabajo colegiado

(MINEDU, 2021). Para la planificación de las actividades del trabajo colegiado se debe tener en cuenta las semanas lectivas y las semanas de gestión dentro del año escolar, este cuenta con “treinta y seis (36) semanas lectivas distribuidas en 4 bloques de 9 semanas cada una y ocho (8) semanas de gestión. Para realizar el plan de trabajo del colegiado se debe tener información sobre el diagnóstico de la institución educativa, los resultados de evaluaciones de los estudiantes del último año, identificando las debilidades para definir el problema específico a resolver. El plan puede ser elaborado de manera semestral o anual dependiendo del contexto donde se desarrolla. El trabajo colegiado tiene distintas modalidades o maneras en que se pueden trabajar en la institución, en este estudio se ha considerado las siguientes modalidades para su desarrollo de acuerdo al contexto de la institución educativa:

a) **Por el grupo que atienden.** Docentes que enseñan distintas asignaturas a una misma aula, grado o ciclo de estudios, pueden observar y analizar lo siguiente:

- Las características de los estudiantes, fortalezas y debilidades en el proceso de aprendizaje.
- Los ambientes, medios y materiales donde se imparten las enseñanzas y como se relacionan con el aprendizaje.
- Los casos que necesitan atención específica y las opciones necesarias para apoyarlos.
- Los problemas frecuentes que presentan al momento de cumplir con los trabajos académicos.
- Nivel de estudiantes que vienen de hogares disfuncionales, de aquellos que ayudan en el trabajo a sus padres y de los que se encargan del cuidado de sus hermanos menores.

Todo ello con la finalidad de conocer mejor a cada estudiante y a partir de ellos generar propuestas para que puedan lograr aprendizajes.

b) **Por el grado o ciclo que atienden:** los acuerdos están relacionados a la elaboración de contenidos en base a experiencias exitosas en el grado y ciclo que enseñan y entre otras actividades que benefician a maestros y estudiantes:

- Evaluar los logros de los estudiantes de todas las áreas curriculares y compararlas con los datos anteriores.
- Planificar contenidos de aprendizaje en la programación de corta y larga duración de acuerdo al contexto cultural de los estudiantes.
- Elaborar materiales de apoyo al estudio.
- Contextualizar los materiales impresos por cada área curricular.
- Realizar el seguimiento del uso de materiales impreso del MINEDU.
- Planificar actividades de apoyo a la formación de los escolares.

c) **Por las asignaturas:** el trabajo colegiado consiste en la reunión de docentes de una misma área curricular que permite intercambiar ideas, recursos, medios, materiales, estrategias y técnicas de aprendizaje que favorecerán elevar el logro de los estudiantes.

- Los docentes podrán identificar qué contenidos presentan dificultades en los estudiantes para luego analizarlos y proponer estrategias para su tratamiento.
- El intercambio de información y la exploración de fuentes de información serán la base de las reuniones para la planificación y ejecución de contenidos de aprendizaje.

d) **Por institución:** Aplicado a cada una de las instituciones de la educación básica, donde participan directivos, docentes de todos los niveles y áreas curriculares conjuntamente con otros profesionales que trabajan en la institución. Su trabajo colegiado consiste en diagnosticar los problemas educativos de la institución centrado en el logro de aprendizaje de los escolares para proponer proyectos de actividades que atiendan esas necesidades.

2.1.2.4. Funciones del orientador en el trabajo colegiado

(MINEDU, 2021). El director es quien conduce las reuniones del trabajo colegiado, dentro del marco legal del Ministerio de Educación su función es Planificar, dirigir, supervisar y monitorear la gestión escolar, así como asegurar las condiciones operativas del colegio a su cargo, es el responsable del funcionamiento adecuado de la escuela. Según documento emitido por la Secretaría de Educación Técnica (SEP) de México, indica que el papel del director es fundamental en el trabajo colegiado para generar reuniones productivas, para ello debe contar con conocimiento profundo de las metas y propósitos establecidos en el currículo nacional, sobre el perfil del estudiante, el progreso académico de los mismos y sobre el desempeño de los profesores, así mismo debe conocer los factores principales que participan en ciertas prácticas institucionales que favorecen o dificultan la labor educativa.

El director de la escuela es quien dirige el trabajo colegiado y conjuntamente con los docentes elaboran el plan de trabajo, este documento debe considerar en su estructura el diagnóstico y FODA institucional para saber cómo estamos y hacia donde vamos. Las actividades a realizarse deben estar en el cronograma, con nombre del responsable, fecha de ejecución y firma. La frecuencia del trabajo colegiado se dará cuenta a partir del cronograma de actividades, para ello las metas tienen que ser claras, medibles y de acuerdo al contexto de la institución. Se tiene que tener en cuenta que cada uno de los miembros debe de tener compromisos para el mejor desarrollo de las responsabilidades de cada uno.

En base a lo establecido en el plan de trabajo se promueve seguir y evaluar sistemáticamente las tareas educativas como una forma de enriquecer el desempeño de los docentes y del funcionamiento de la escuela; la actualización permanente del profesorado. Para un buen desempeño en el trabajo colegiado el director debe tener en consideración algunos aspectos externos e internos antes, durante y después de cada reunión de trabajo que deben ser tomados en cuenta:

a) **Definir la agenda de reunión del semestre**, esta agenda se debe programar de manera consensuada al inicio del año escolar, cumpliendo las competencias del “Marco del buen desempeño directivo” el cual le permite conducir de forma participativa la planificación institucional a partir de la cognición de los procesos pedagógicos, del clima escolar, de las características de los escolares y su entorno; encausándolas

hacia la consecución de las metas de aprendizaje (MINEDU, 2015, p. 33). Específicamente para agendar el trabajo colegiado debe considerar lo siguiente:

- Definición de fechas, horarios y duración de las reuniones.
- Definir los propósitos de cada reunión.
- Precisar el lugar de reunión del trabajo colegiado.
- Realizar seguimiento a cada uno de los acuerdos.

b) **Agenda de reunión colegiado**, el director debe programar reuniones mensuales que deben incluir:

- Análisis de indicadores de logro de los estudiantes.

Elaboración de instrumentos de evaluación basados en aprendizaje por competencias.

- Evaluación del desarrollo de competencias docente.
- Diseño y elaboración de materiales didácticos
- Considerar temas adicionales propuestos con anticipación.

c) **Clima laboral**, el directivo promueve la participación democrática de los diferentes actores de la escuela y de la comunidad en beneficio de los aprendizajes, así como un ambiente escolar basado en el respeto mutuo, el estímulo, la cooperación y el reconocimiento de las diferencias (MINEDU, 2015, p. 33). En las reuniones de “trabajo colegiado” debe propiciar la participación de todos sus miembros tomando en cuenta sus opiniones y respetándolas independientemente de la posición que ocupen en la institución, estas acciones de respeto y empatía mantendrán un buen clima institucional.

d) **Ambientes propicios para el trabajo colegiado**, aquello es necesario para alcanzar los objetivos educativos; por ello, la institución debe generar condiciones que favorezcan el intercambio, la elaboración compartida de acciones para mejorar la

negociación y establecer acuerdos.(SEP, 2003, p. 11). El ambiente debe contar con los medios y materiales que faciliten las exposiciones e intercambios de ideas.

e) **Horario de reunión**, El trabajo colegiado tendrá éxito en su funcionamiento si se toma en cuenta que debe realizarse en horas libres sin perjudicar las horas pedagógicas del aula, para ello se debe llegar a un consenso sobre el horario para no perjudicar las actividades personales de los miembros del colegiado, en este aspecto el director no debe imponer un horario de trabajo y debe seguir el protocolo de sus funciones en cuanto a la gestión del buen uso del tiempo de la institución educativa.

2.1.2.5. Dimensiones de trabajo colegiado

Según Barraza y Barraza Soto (2014), consideran las siguientes dimensiones proporcionadas por Fullan y Hargreaves (1997), La balcanización, la colaboración cómoda, y la colegialidad artificial, Guevara et ál.,(2021) realizan el análisis del buen marco del desempeño docente, donde observaron las buenas prácticas docentes que coadyuvan a sustentar y mejorar los aprendizajes de los pupilos y el trabajo colegiado forma parte de los llamados grupos de interaprendizaje (GIA) aplicando modelos de trabajo colaborativo y se tiene las siguientes dimensiones: La balcanización, colegialidad competitiva, colegialidad artificial y colaboración cómoda. Rodríguez, (2012) enfatiza el trabajo colegiado agrupando en cuatro espacios: trabajo en el aula, clima de trabajo, relación con las familias de los alumnos y desarrollo profesional. Guevara et ál., (2021, p.252), propone las siguientes dimensiones de trabajo colegiado, estrategia de balcanización, estrategia de colegialidad competitiva, estrategia de colegialidad artificial y estrategia de colaboración cómoda.

Los autores descritos en el párrafo anterior coinciden en algunas dimensiones y otras son aparentemente diferentes, se observa además que el autor no se desvía del objetivo común que es elevar el nivel de los aprendizajes de los alumnos mediante el trabajo colegiado, las dimensiones a considerar en el presente trabajo de investigación son: la balcanización, la colegialidad artificial, colaboración cómoda y desarrollo profesional.

2.1.2.5.1. La balcanización

Barraza y Barraza (2014), es una estrategia que consiste en la separación del total de docentes participantes en otros grupos más pequeños, considerando su afinidad, las materias que enseñan, el nivel de participación y colaboración que les permita resolver de mejor forma los problemas de aprendizaje convirtiéndose a veces en una forma de competitividad entre los grupos. Guevara et ál., (2021, p.252), es una estrategia para formar grupos separados y competitivos entre docentes para obtener mejores resultados en la solución de problemas de aprendizaje e institucional.

2.1.2.5.2. Colegialidad artificial

Andrea (2015), es una fase preliminar para realizar trabajos cooperativos duraderos donde los administradores tienden a controlar y regular procedimientos específicos implantando reuniones, metas, tiempos y espacios donde predominan los modos individuales. Guevara et ál., (2021, p.252), es una estrategia donde se fundamenta la colaboración de los profesores para revisar instrumentos de gestión, evaluar y desarrollar grupos de interaprendizaje en un determinado tiempo y espacio.

2.1.2.5.3. Colaboración cómoda

Barraza y Barraza, (2014), los miembros de la organización piensan en el momento a corto plazo y en lo práctico dejando de lado la reflexión, la discusión de los problemas de aprendizaje de los discentes, evitando la confrontación como estrategia de trabajo colegiado para que la institución sea orientado a una verdadero desarrollo. Guevara et ál.,(2021, p.252), es la práctica organizativa para resolver problemas de enseñanza en corto tiempo, permite a los profesores planificar y realizar actividades de retroalimentación de forma individual y grupal con los estudiantes.

2.1.2.5.4. Desarrollo profesional

Rodríguez, en su trabajo de investigación sobre esta dimensión expone que es un proceso continuo de los individuos (docentes y administrativos), que mantiene, amplia y mejora sus competencias pedagógicas, conocimientos, capacidades y habilidades para ser reconocido como un profesional competente. Guevara et ál., (2021, p.252), es una estrategia para responder a las necesidades institucionales,

motivando a los docentes a realizar trabajos de calidad y eficaz, desarrollando actividades orientadas a su desarrollo profesional.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Estilos de liderazgo

A pesar de no existir un consenso absoluto sobre la tipología de liderazgo, actualmente se reconoce tres estilos dominantes, estos son : el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional, y laissez faire ('dejar hacer', o permisivo).

2.2.2. liderazgo autocrático,

También conocido como autoritario. El liderazgo autocrático se da cuando un solo individuo asume todas las decisiones y sobre sus hombros recaen todas las responsabilidades, mientras que las personas a su cargo se limitan a seguir las órdenes recibidas.

2.2.3. Liderazgo estratégico

Es el proceso de ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e implementar una visión compartida, una misión donde todos se puedan alinear y así trazar juntos las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales.

2.2.4. Liderazgo democrático

También conocido como liderazgo participativo, incentiva a que varias personas se involucren en el proceso de toma de decisiones. Entre los líderes más democráticos del mundo se encuentran algunos jefes de gobierno o de grandes corporaciones.

2.2.5. El líder transformacional

Es aquel que se avoca al crecimiento y empoderamiento de sus seguidores, consiguiendo incrementar aumentar la motivación y la moral de los mismos. Los líderes transformacionales provocan objetivos y metas retadoras por los cuales amerita desplegar esfuerzos y logran activar a sus seguidores en aras de alcanzar tales objetivos y metas.

2.2.6. El líder transaccional

Es aquel que acompaña, monitorea y controla a sus seguidores a partir de mediciones respecto de las metas convenidas. Así, los términos de análisis son de corto plazo y este líder no pretende cambios del clima o la cultura organizacional. En el estilo de liderazgo denominado **laissez faire, o 'permisivo'**, el líder evita tomar responsabilidades a su cargo. Por consiguiente, prefiere dejar de lado las decisiones y las acciones que le hagan ser responsable de los resultados de las mismas. De este modo elude y minimiza su propia autoridad y se ausenta en los momentos clave de la dirección de su equipo

2.2.7. Cultura organizativa

No existe un concepto unánimemente aceptado de "Cultura Organizativa". Sin embargo, luego de una ardua revisión podemos concluir que es una expresión que hace referencia al conjunto de supuestos, valores, creencias, normas sobreentendidas que subyacen y sostienen lo que se hace en la escuela, sus rutinas pedagógicas y organizativas. Casi siempre permanece implícita, pero es una dimensión organizativa que marca todas las facetas del centro escolar y su funcionamiento como tal.

2.2.8. Gestión educativa

La gestión educativa se propone trasladar los principios generales de la gestión al ámbito educativo. No es meramente una disciplina teórica, más al contrario, es una disciplina aplicada en el mismo proceso educativo. En nuestros días, esta práctica está fuertemente influenciada por el discurso de la política educativa. Por ende, la gestión educativa es un campo en la cual se vinculan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

2.3. Antecedentes empíricos de la investigación.

2.3.1. INTERNACIONALES

A). Lamiña (2020), realizó un trabajo de investigación acerca de “El liderazgo pedagógico hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes” para alcanzar el grado de magister en el área de Educación en la Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. El objetivo de dicho trabajo fue reflexionar en referencia a los aportes de la teoría de liderazgo transformacional en el campo educativo para fomentar el liderazgo pedagógico del personal directivo y docente. Este trabajo de investigación es de carácter interpretativo de tipo bibliográfico, responde a un diseño o investigación de tipo cualitativo ya que se caracteriza por utilizar fuentes diversas, métodos e investigadores para tratar un solo problema o tema, los cuales se congregan alrededor de un punto central del estudio. Producto de esta revisión documental, la autora, concluye:

- Que el liderazgo transformacional avoca más a los aspectos de índole administrativos y socio afectivos y no así al desarrollo pedagógico de la institución educativa. Por otro lado, el liderazgo pedagógico centra su interés en el aprendizaje del estudiante, ya que se lo concibe como un tipo de liderazgo que crea condiciones para el aprendizaje.
- Así mismo manifiesta que como alternativa a las problemáticas detalladas, varios investigadores consideran que la convergencia coherente entre el liderazgo transformacional y el liderazgo pedagógico, permiten alcanzar una forma de liderazgo educativo integral/eficaz con un mayor impacto tanto en el liderazgo directivo, desempeño docente, así como en el rendimiento/logro académico de los estudiantes.

B). Arones (2019), realizó un estudio respecto a la “Percepción del liderazgo directivo y compromiso laboral del profesorado de organizaciones educativas públicas” para conseguir el grado de magister en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educacional en la universidad “Enrique Guzmán y Valle”- Lima. El objetivo, en este caso, era investigar la relación existente entre el liderazgo directivo transformacional y el compromiso laboral del profesorado en las Instituciones Educativas de Gestión Pública “Nicolás de Piérola”, “Leoncio Prado” y “José A. Quiñones”, año 2018. La muestra estratificada aleatorizada fue de 123 docentes. La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, y diseño transversal. Mientras la

Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Medición del Engagement en el Trabajo, sirvieron de instrumentos de recolección de datos. La principal conclusión a la que arriba es:

- El liderazgo transformacional directivo arrojó una correlación directa moderada y estadísticamente significativa ($r = 0,41$) con el compromiso laboral del magisterio de las instituciones educativas motivo de investigación, indicaron que el espacio escolar se considera un agente didáctico que ayuda a ofrecer las condiciones físicas óptimas para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. Asimismo, permite la creación de un entorno adecuado para el desarrollo de las habilidades de los estudiantes, fomentando su autonomía, así como la motivación del docente

C). Siles (2015), realizó un trabajo de investigación sobre el “liderazgo transformacional e intraemprededurismo”, el mismo que fue presentado para alcanzar el grado académico de doctor en dirección de empresas en la universidad de Valencia España. El principal objetivo de esta investigación es observar y analizar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el emprendimiento y la mediación que presenta la cultura organizacional. La investigación y la revisión bibliográfica, las pruebas empíricas llevaron a la clarificación de la investigación conduciendo a la aceptación de las hipótesis propuestas. Las conclusiones que llego:

- El trabajo colegiado es alto en un 48.5%; el desempeño docente también es alto en un 78.8%, por lo tanto, el trabajo colegiado está relacionado con el desempeño docente, alcanzando un porcentaje de 39,4%; de lo mencionado este estudio es un aporte o soporte en el trabajo colegiado, ya que si ponen en práctica sus competencias, su vocación con optimismo para el bienestar de la comunidad estudiantil, su desempeño será excelente. esta investigación, lo presenta en cinco apartados: revisión bibliográfica, estudio empírico, implicaciones gerenciales, limitaciones y futuras investigaciones.

D). La tesis de Rebaza et ál. (2019), sobre la “influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados”, trabajo de investigación que fue presentada para aspirar al grado de maestro en organización y dirección de personas en la Universidad ESAN. Los autores se basaron en el diseño descriptivo correlacional, describieron los fenómenos, ámbitos y sucesos de las variables de estudio,

demostrando que el liderazgo transformacional influye positivamente en el trabajo de los trabajadores de la organización en estudio.

2.3.2. NACIONALES

A). La investigación de León Rojas (2018), sobre “liderazgo transformacional y el desempeño docente en las instituciones educativas con jornada escolar completa en Abancay -2017”, trabajo de tesis que fue elaborada para alcanzar el grado de magister en la administración de la educación en la Universidad Cesar Vallejo. El autor siguiendo el diseño descriptivo correlacional, describió los fenómenos, ámbitos y sucesos de la relación de variables de estudio en 147 docentes y directivos, llegando a la conclusión:

- El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el desempeño docente de con jornada completa de la educación secundaria, La investigación nos permite vislumbrar que el liderazgo transformacional influye positivamente en el trabajo colegiado de los docentes, por ende, tiene una relación directa con nuestro estudio, toda vez que estamos abordando el Liderazgo transformacional y trabajo colegiado con la finalidad de acrecentar el progreso anual de todos los alumnos del nivel secundario en el distrito de Chinchero-Cusco.

B). Ortega (2021) en su reporte propuso medir la relación del trabajo colegiado con la calidad educativa del docente. La metodología ha sido aplicada, de ruta cuantitativa, se empleó una muestra de 60 docentes y el instrumento fue el cuestionario. El autor concluye:

- Que el trabajo colegiado se relaciona significativamente con la calidad educativa del docente. Así mismo existe relación con las dimensiones de trabajo colegiado: el diagnóstico, la planeación, instrumentación, evaluación y mejora continua se encuentran relacionados significativamente con la calidad educativa. Se tomó en cuenta este trabajo de investigación porque plantea una relación significativa entre el trabajo colegiado y la calidad educativa, afirmando que si se mejora el trabajo colegiado en docentes y directivos la calidad educativa será buena.

C). Fano (2020) desarrolla como objetivo medir si el trabajo colegiado influye en el desempeño docente. El método es cuantitativo de nivel básico correlacional; la técnica fue la encuesta y su instrumento el cuestionario. Ello ha permitido concluir:

- Que el 66% de los encuestados indican que el trabajo colegiado se encuentra en el nivel medio; seguido de 27% que muestra un nivel bajo y finalmente el 12% presenta un nivel alto; respecto al desempeño docente, el 65% está en el nivel medio, en un nivel bajo se ubica el 19% y en un nivel alto se encuentra el 16%; por lo tanto, el trabajo colegiado y el desempeño docente están relacionados fuertemente teniendo una significancia de 0,000 y un r de Pearson al 0,932. De lo señalado, cabe mencionar que es un aporte en el cual el docente no efectúa una buena planificación en su proceso pedagógico, no alcanza a tener una comunicación asertiva con la institución en su conjunto, ni reflexiona su práctica pedagógica ni la de otros.

D). Antonio y Herrera (2019) propusieron en su estudio evaluar la opinión de los docentes respecto al desempeño del liderazgo pedagógico directivo. La metodología utilizada ha sido de alcance descriptivo; la muestra se conformó de 59 docentes; lo cual se aplicó la encuesta, así mismo el cuestionario como instrumento, dicho instrumento constó de 30 ítems con una validez de confiabilidad 0,981. Es así que concluyen:

- Que el liderazgo pedagógico de los directivos posee una aceptación muy buena, sin embargo, existen algunas limitaciones que deben ser manejados a través de nuevas destrezas para llegar a la efectividad y eficacia de un buen

liderazgo pedagógico y de esa manera mejorar el aprendizaje estudiantil. Este estudio es un soporte en la tesis porque asevera que el liderazgo pedagógico directivo aún está en proceso, existen limitaciones en cuanto a estudios que representan factores que inciden en la práctica pedagógica.

E). Castillo (2018) en su investigación tuvo por finalidad relacionar el trabajo colegiado con el desempeño docente. La metodología es cuantitativa, de nivel correlacional y no experimental; para la recolección de datos se utilizó la encuesta y el cuestionario, aplicándose a 33 docentes, el cual se obtuvo como conclusión:

- Que el trabajo colegiado es alto en un 48.5%; el desempeño docente también es alto en un 78.8%, por lo tanto, el trabajo colegiado está relacionado con el desempeño docente, alcanzando un porcentaje de 39,4%; de lo mencionado este estudio es un aporte o soporte en el trabajo colegiado, ya que si ponen en práctica sus competencias, su vocación con optimismo para el bienestar de la comunidad estudiantil, su desempeño será excelente.

Los antecedentes citados anteriormente demuestran que las variables de estudio tienen un efecto positivo donde una de ellas es consecuencia de la otra los investigadores llegaron a estas conclusiones después de haber realizado encuestas, entrevistas a los miembros de las organizaciones educativas las mismas que han tenido un riguroso análisis estadístico.

2.4. Marco legal

- a) Ley general de educación Ley Nro. 28044.
- b) Ley de la reforma magisterial Ley N° 29944.
- c) Reglamento de la reforma magisterial D.S.N° 004-2013-ED.
- d) Ley del Servicio Civil Ley N° 30057
- e) Ley general de inspección del trabajo LEY 28806
- f) Ley de la productividad y competitividad laboral D.L. 728
- g) Ley del procedimiento administrativo Ley N° 27444

- h) Matriz de indicadores de desempeño y metas del sector educación R.M. N° 191-2007-ED.
- i) Orientaciones para el desarrollo escolar 2020 R.V. N° 220-2019-ED.
- j) Aprueban el currículo nacional de la E.B. R.M. N° 281- 2016- minedu
- k) Ley que declara a la educación básica regular como servicio público esencial Ley N° 28988.

Estas normas y disposiciones de carácter legal en nuestro país sirven de instrumentos de gestión, tanto a directivos y docentes de las instituciones educativas, principalmente en el distrito de Chinchero, así mismo debo aclarar que estas normas a veces no son compartidas en forma colegiada de parte de los directivos con los docentes para analizar los beneficios y limitaciones, por diversas razones que finalmente no benefician en el desarrollo institucional ni profesional de directivos y docentes.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

El liderazgo Transformacional de los directivos se relaciona significativamente con en el Trabajo Colegiado de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) El liderazgo transformacional de los directivos se relaciona significativamente con la balcanización de los docentes de las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021
- b) El liderazgo transformacional de los directivos se relaciona significativamente con la colegialidad artificial de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021
- c) El liderazgo transformacional de los directivos se relaciona significativamente con la colaboración cómoda de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021
- d) El liderazgo transformacional de los directivos se relaciona significativamente con el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021

3.2. Identificación de variables e indicadores

a. Variable de estudio 1:

Liderazgo transformacional:

El liderazgo transformacional en 2020 era un estilo que busca inspirar y motivar a los seguidores a través de una visión compartida, fomentando el cambio positivo, la creatividad y el desarrollo personal para alcanzar nuevas metas. Este estilo se caracteriza por líderes que son modelos a seguir, creativos y que brindan atención individualizada, lo que resulta en mayor motivación, innovación y productividad en la organización.

b. Variable de estudio 2:

Trabajo colegiado:

MINEDU 2020, es una práctica pedagógica reflexiva y colaborativa donde docentes y directivos se reúnen para tomar decisiones consensuadas sobre los aprendizajes de los estudiantes, basándose en la reflexión conjunta sobre la práctica docente y el contexto escolar para mejorar las estrategias educativas y potenciar el desarrollo integral de los alumnos.

3.3. Operacionización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo Transformacional	El liderazgo transformacional es visto como el liderazgo real. Los líderes transformacionales son proactivos; es decir, ellos procuran optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal y organizacional y que no solo se quedan en expectativas. Por otro lado, ellos convencen a sus socios para que se esfuercen en viabilizar potenciales, y alcanzar altos niveles referentes a la moral y a la ética. (D'Alessio Ipinza, 2017, p.67)	Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los aprendizajes. • Metas de aprendizaje • Mejora de los aprendizajes • Planeamiento, coordinación y evaluación.
		Motivación inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> • Formación continua. • Desarrollo profesional • Desarrollo institucional • Responsabilidad individual y liderazgo compartido
		Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias didácticas, la enseñanza. • Innovación, creatividad, proactividad. • Retroalimentación Monitoreo, y acompañamiento. • Evaluación de logros de aprendizaje. • Promoción y participación.
		Consideración individual	<ul style="list-style-type: none"> • Democracia y crecimiento profesional • Innovación y liderazgo. • Inteligencia emocional y organizacional • Gestión de cambio y respaldo al docente.
Trabajo Colegiado	El trabajo colegiado es un proceso participativo de toma de decisiones y definición de acciones, entre los docentes y directivos, en la búsqueda de la mejora institucional. (Evans, 1998).	Balcanización	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión pedagógica. • Acuerdos y decisiones. • Progreso anual de los aprendizaje de todos los estudiantes
		Colegialidad artificial.	<ul style="list-style-type: none"> • solución de problemas • Habilidades sociales e interacción. • Participación de forma horizontal.
		Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogo y capacidad de concertación
		Cómoda	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependencia positiva y trabajo colaborativo • Procesos democráticos de participación
		Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento, responsabilidad y puntualidad • Creatividad e innovación pedagógica permanente • Experiencia formativa y satisfacción personal

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica

4.1.1. Localización política

El hermoso distrito de Chinchero en la actualidad recibe el nombre de la tierra del arco iris, sus primeros habitantes fueron los Ayarmacas quienes defendieron sus tierras de la invasión inca, este territorio fue escogido por el Inca Tupaq Yupanqui como su residencia de uso personal, existe hoy en día los restos arqueológicos de la maravillosa construcción ordenada por este gobernante.

El hermoso paraje del distrito de Chinchero fue creado el 9 de setiembre de 1905 mediante Ley No. 59, cuando era Presidente José Pardo y Barreda.

4.1.2. Geográfica

El distrito de Chinchero-Cusco, está ubicado a 3754 msnm, a 28 km del cusco, pertenece políticamente a la provincia de Urubamba, en la actualidad los pobladores de este distrito se dedican a la artesanía y textilería aprovechando sus atractivos turísticos.

4.2. Tipo y nivel de investigación

4.2.1. Tipo de investigación

Este trabajo corresponde al tipo de investigación sustantiva, cuya intención es dar respuesta real y pertinente a problemas que se presentan en el campo educativo; describe sistemáticamente las características de los fenómenos estudiados y explica el porqué de estos hechos. (Carrasco, 2009.p.44)

4.2.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es correlacional, intenta identificar la conexión entre varias variables sin intervenir en ellas, para ver si se alteran simultáneamente (positiva), en sentidos opuestos (negativa) o si no tienen relación, empleando métodos como el coeficiente de Pearson. Aunque no establece causalidad, facilita la predicción de patrones, generalmente a través de encuestas o observaciones

4.2.3. Diseño de investigación

El trabajo de investigación utilizará el diseño no experimental, donde no se alteran variables, sino que se estudian situaciones tal como suceden en su entorno natural, examinando sus conexiones sin la intervención directa del investigador

4.2.4. Enfoque de la investigación

El enfoque que utiliza es cuantitativo y cualitativo, El enfoque cuantitativo emplea cifras y datos estadísticos para evaluar y anticipar (deductivo), pretendiendo generalizar conclusiones; el enfoque cualitativo se centra en captar en profundidad vivencias, significados y contextos mediante información no numérica, como entrevistas, con el objetivo de desarrollar hipótesis (inductivo). Frecuentemente, se integran en metodologías mixtas para lograr una perspectiva más exhaustiva, en la que lo cualitativo investiga y lo cuantitativo.

4.2.5. Tiempo

El tiempo es transversal, El periodo de investigación transversal no es extenso, dado que la información se reúne en un solo instante (una "fotografía") para examinar una población o fenómeno presente, a diferencia de los estudios longitudinales que se extienden por un período más prolongado y monitorean a los participantes a través del tiempo. A pesar de que la recolección de datos es puntual, la organización y el análisis pueden requerir varios meses, sin embargo, el tiempo de investigación en sí es corto.

4.3. Unidad de análisis

En el presente trabajo de investigación utilizaremos las encuestas y entrevistas, para recoger información de las variables de Liderazgo transformacional y Trabajo colegiado a un total de 84 participantes entre preceptores y directivos que es el total de la población de estudio de la localidad de Chinchero, Cusco. Las encuestas se aplicarán con la finalidad de determinar si el trabajo colegiado es importante (autoevaluación); y determinar el liderazgo transformacional de los directivos (evaluación a los directivos).

4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.4.1. POBLACION

Es notorio que en toda entidad o institución se observara que tienen una mejor labor o productividad esto a causa de contar con un buen líder que conduzca de manera positiva la organización, en ese entender para la presente indagación se tomó en cuenta como población

a los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Chinchero-Cusco, que vienen hacer en un número de 91 maestros, caracterizados de la siguiente forma.

Docentes de las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero-Cusco.	DOCENTES		total
	V	M	
		50	41

FUENTE: CAP De la I.E.

4.5. Tamaño de muestra y técnicas de selección de muestra

La selección de las unidades de análisis de esta indagación fue de manera probabilístico estratificado, puesto que cualquiera de los docentes integrantes de este conglomerado está en las mismas condiciones de ser parte de este proceso. Por otro lado, la selección fue de forma intencionada, ya que no fue necesario utilizar cálculos estadísticos para dicha selección, es así que de acuerdo a Hernández, pg. 108, la población también puede tomar el mismo conjunto de la muestra el cual se tiene a continuación.

Docentes de las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero-Cusco.	DOCENTES		total
	V	M	
		50	41

FUENTE: CAP De la I.E.

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

4.6.1 Instrumento. –

Como en todo trabajo de indagación se requiere de materiales y recursos para encontrar información fidedigna de lo investigado, es por eso que acá se formuló un cuestionario con interrogantes acorde a lo que se está indagando, este recurso fue necesario para aplicarlo a los docentes para extraer información sobre su percepción de lo que está investigando, esto se efectuó mediante la técnica de la encuesta, para un mejor manejo y

entendimiento de los ítems se elaboró un cuadro donde se muestran las respuestas alternativas de con su respetiva codificación numérica el cual está a continuación.

TECNICAS	INSTRUMENTOS	VALORACIÓN/DIMENSIONES	VALORACIÓN/VARIABLES
ENCUESTA	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Completamente de acuerdo = 5	Muy bueno = 5
		De acuerdo = 4	Bueno = 4
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 3	Regular = 3
		En desacuerdo = 2	Malo = 2
		Completamente en desacuerdo = 1	Muy malo = 1
ENCUESTA	TRABAJO COLEGIADO DOCENTE.	Siempre = 5	Muy bueno = 5
		Casi siempre = 4	Bueno = 4
		Algunas veces = 3	Regular = 3
		Rara vez = 2	Malo = 2
		Nunca = 1	Muy malo = 1

FUENTE: Elaboración propia.

4.6.2 Confiabilidad de datos.

Se procedió a establecer cuál es el nivel de confianza que tiene el recurso empleado para recabar información de los encuetados, para tal caso se efectuó la revisión de trabajos anteriores en el repositorio, en ello figura que el estadístico pertinente para esta situación es el estadístico Cronbach, cuyos niveles de confiabilidad ya están precisados por el mismo autor, estos rangos figuran y están insertos en los textos de metodología de investigación que a continuación se pueden apreciar.

Tabla 1

Rangos para interpretación del coeficiente alpha de Cronbach

Rango	Magnitud
0.01 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Moderada
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

Nota: Cronbach 1951

En base a los rangos de confianza que se mostraron en la tabla anterior, se efectuó la determinación del coeficiente de confiabilidad del material que se usara para las encuestas, estas apreciaciones cuantitativas se pueden observar en el cuadro siguiente para nuestras variables y sus aspectos que la componen.

Tabla 2

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

	Alfa de Cronbach ^a	N de elemento
D1: Influencia idealizada	0.8002	9
D2: Motivación inspiracional	0.7952	10
D3: Estimulación intelectual	0.7870	12
D4: Consideración Individual	0.8001	8
Liderazgo transformacional	0.7956	39

Nota: Paquete estadístico Spss versión 23

^aValor de coeficiente alpha se aproxima a 0.8 (más detalles ver en anexos de la tesis)

Del cuadro que antecede se observa que luego del análisis probabilístico la constante de confiabilidad llega a un cero coma ocho y de acuerdo a lo estipulado por la bibliografía en metodología se deduce que los ítems poseen en un alto nivel de confiabilidad.

Tabla 3.- TRABAJO COLEGIADO.

	Alfa de Cronbach ^a	N de elemento
D1: Balcanización	0.8225	6
D2: Colegialidad artificial.	0.8226	6
D3: Colaboración Cómoda	0.8222	6
D4: Desarrollo profesional	0.8215	6
Trabajo colegiado.	0.8222	24

Nota: Paquete estadístico Spss versión 23

^aValor de coeficiente alpha es igual a 0.8 (más detalles ver en anexos de la tesis)

El cálculo de confiabilidad de esta variable tuvo proceso matemático similar a la anterior, en ella se aprecia que esta constante se ubica en el rango de cero coma ocho, cuya apreciación de confiabilidad es alto.

4.7. Validación por juicios de expertos

Como plantean muchos de los indagadores, los instrumentos deben de pasar por una revisión logística de fondo y forma, en especial los ítems, esto para ver el nivel de consistencia y coherencia que tienen las preguntas antes de ser aplicadas mediante la encuesta, por esto se recurrió a maestros de la respetiva casa de estudios, quienes con su sapiencia en

investigación brindan su veredicto en base a los criterios de revisión que vienen en la ficha de evaluación del instrumento, cuyo análisis cuantitativo se muestran en la siguiente tabla.

N°	NOMBRE DEL EXPERTO	% de Valoración
01	Dr. Epifanio Luis Canal Apaza	85%
02	Mg. Rosa María Montes Pedraza	85%
Promedio		85%

FUENTE: Elaboración Propia.

Luego de la revisión del instrumento dichos expertos dieron su calificación el cual fue de 85%, porcentaje que muestra que este material tiene consistencia interna y ayudara mucho en el recojo de información de la indagación respectiva.

4.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información

Muchas de las personas en su centro de trabajo se han sentido desmotivados a causa de la falta de motivación por parte de sus jefes o líderes de grupo, por esto muchos se preguntan porque se da esta problemática, es desde acá que nace la inspiración por el planteamiento de nuestro problema de indagación, que en base al asesoramiento de docentes expertos se procedió a construir el cuestionario pertinente para recabar información en base a las unidades de análisis que intervienen en este estudio.

Luego de la aplicación del recurso las respuestas se trasladaron a una data para su respectivo procesamiento estadístico, de las cuales surgió las tablas y gráficos en el que se describen los factores que atañen esta problemática, posteriormente mediante la estadística inferencial se realizó la prueba de los supuestos hipotéticos de esta indagación el cual se muestran en el capítulo respectivo, todo esto gracias al uso de estimaciones estadísticas con software de últimas versiones.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACION Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1.1 Procesamiento

a. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para la presente investigación fueron los cuestionarios y encuestas.

b. Validación

Se utilizó la prueba de Baremo o escala de Likert para evaluar o comparar los resultados e interpretar las puntuaciones en indicadores comparables

c. Confiabilidad

Se utilizó el alfa Cronbach, se trata de un indicador numérico que evalúa la fiabilidad o la consistencia interna de un cuestionario o escala, analizando la relación entre las preguntas (ítems) para medir el mismo constructo subyacente; valores elevados (cerca de 1) reflejan mayor fiabilidad, mientras que un valor bajo (por ejemplo, menor a 0.7 o 0.8) indica que los ítems no son congruentes y podrían estar valorando aspectos distintos.

5.1.2 Análisis

Para asignarle mayor respaldo y objetividad a lo indagado se construyó encuestas para la recolección de datos con preguntas para cada variable que intervienen en esta investigación. Es así que para el componente Influencia idealizada se trabajó con nueve ítems, para motivación inspiracional se implementó con diez preguntas para la dimensión estimulación intelectual se trabajó con doce ítems y para el aspecto de consideración Individual se diseñó ocho ítems, a esto se adiciona la segunda variable cuyos componentes son balcanización, colegialidad artificial, colaboración Cómoda y desarrollo profesional el cual se implementó para estos a seis ítems respectivamente, luego para una mejor comprensión de la relación entre las dimensiones y las alternativas de respuestas se diseñó una ratio de doble entrada el cual se aprecia a continuación.

TABLA 4.- LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS.

CATEGORIAS		DIMENSIONES			
		<i>Influencia idealizada</i>	<i>Motivación inspiracional</i>	<i>Estimulación intelectual</i>	<i>Consideración individual</i>
<i>Completamente en desacuerdo</i>		1 – 9	1 – 10	1 – 12	1 – 8
<i>En desacuerdo</i>		10 – 18	11 – 20	13 – 24	9 – 16
<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>		19 – 27	21 – 30	25 – 36	17 – 24
<i>De acuerdo</i>		28 – 36	31 – 40	37 – 48	25 – 32
<i>Completamente de acuerdo</i>		37 – 45	41 – 50	49 – 60	33 – 40
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS	<i>Muy malo</i>	<i>Malo</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>	<i>Muy bueno</i>
	(1 – 39)	(40 – 78)	(79 – 117)	(118 – 156)	(157 – 195)

Nota: Elaboración propia

Ratio homogénea a la anterior también se diseñó para la variable dos, como también para sus respectivos componentes el cual se observa a continuación.

TABLA 5.- TRABAJO COLEGIADO DEL DOCENTE.

CATEGORIAS		DIMENSIONES			
		<i>Balkanización</i>	<i>Colegialidad artificial.</i>	<i>Colaboración cómoda</i>	<i>Desarrollo profesional</i>
<i>Nunca</i>		1 – 6	1 – 6	1 – 6	1 – 6
<i>Rara vez</i>		7 – 12	7 – 12	7 – 12	7 – 12
<i>Algunas veces</i>		13 – 18	13 – 18	13 – 18	13 – 18
<i>Casi siempre</i>		19 – 24	19 – 24	19 – 24	19 – 24
<i>Siempre</i>		25 – 30	25 – 30	25 – 30	25 – 30
TRABAJO COLEGIADO DEL DOCENTE	<i>Muy malo</i>	<i>Malo</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>	<i>Muy bueno</i>
	(1 – 24)	(25 – 48)	(49 – 72)	(73 – 96)	(97 – 120)

Nota: Elaboración propia

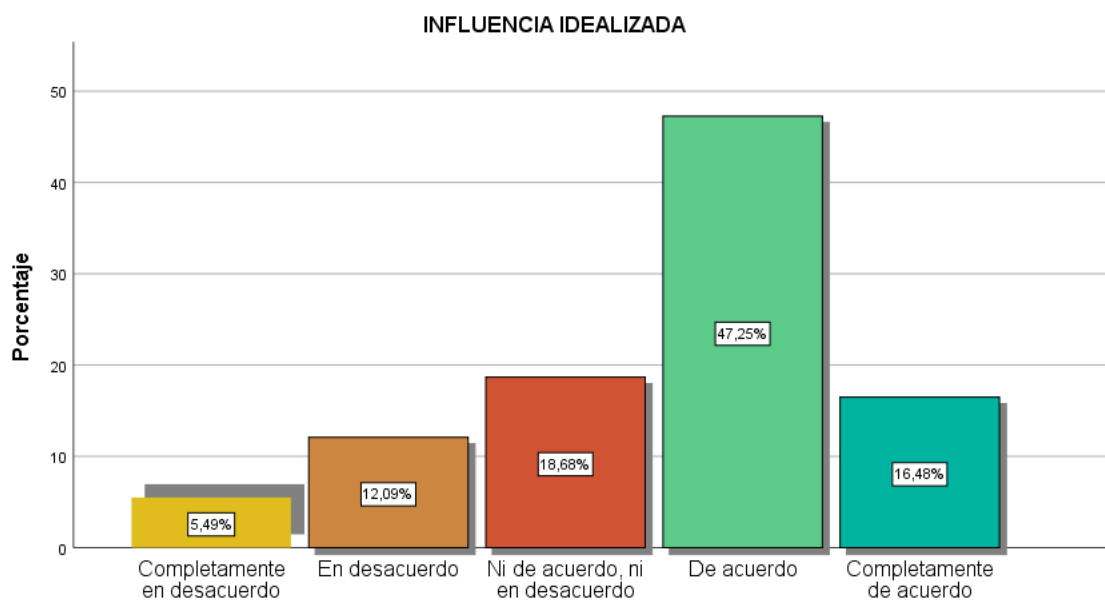
A). RESULTADOS DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS.

TABLA 6. INFLUENCIA IDEALIZADA.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	5	5,5	5,5
En desacuerdo	11	12,1	17,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	18,7	36,3
De acuerdo	43	47,3	83,5
Completamente de acuerdo	15	16,5	100,0
Total	91	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

GRAFICO N° 1



Fuente: Tabla 6

Interpretación y Análisis. –

De la influencia idealizada se halló que el 47,3% de los maestros adujo estar de acuerdo, otro 18,7% menciona ni de acuerdo, ni en desacuerdo, otro 16,5% opino estar completamente de acuerdo, el 12,1% indico en desacuerdo y solo el 5,5% adujo que está completamente en desacuerdo.

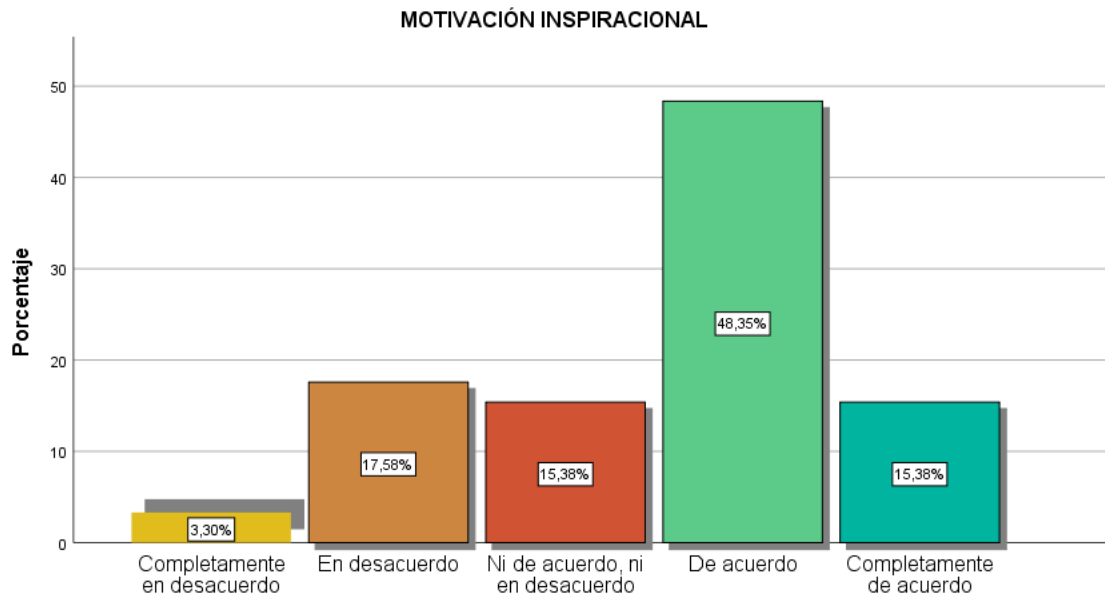
De lo registrado en el gráfico anterior se deduce que un considerable número de maestros sabe que los instrumentos de gestión se planifican en forma colegiada, así como también plantea problemas y soluciones para mejorar los aprendizajes, este contingente de encuestados reflexiona sobre los resultados de los aprendizajes obtenidos en forma colegiada, así como cumple con los objetivos y metas planteados a inicio del año escolar. De este mismo grupo de docentes se percibe que implementan estrategias innovadoras para mejorar los aprendizajes y que planifica cursos y o programas de actualización docente. Dentro de ello identifica y valora las experiencias y un cúmulo de saberes de los docentes; por otro lado, dichos profesores aplican diferentes estrategias, métodos, medios y materiales en las diferentes actividades lo que los lleva a evaluar las propuestas de trabajo planteados en reunión colegiada.

TABLA 7. MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	3	3,3	3,3
En desacuerdo	16	17,6	20,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	15,4	36,3
De acuerdo	44	48,4	84,6
Completamente de acuerdo	14	15,4	100,0
Total	91	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

GRAFICO N° 2



Fuente: Tabla 7

Interpretación y Análisis. -

En la motivación inspiracional se obtuvo que el 48,4% de los maestros marco la alternativa de acuerdo, otro 17,6% adujo estar en desacuerdo el 15,4% de los mismos opto por responder ni de acuerdo, ni en desacuerdo y completamente de acuerdo respectivamente, solo el 3,3% está completamente en desacuerdo.

De los valores estimados en el cuadro anterior se deduce que un porcentaje apreciable de los profesores encuestados aducen que en sus sesiones exponen los beneficios de alcanzar las metas de aprendizaje de los alumnos, así como motiva e inspira confianza para lograr las metas institucionales a esto se suma que orienta el aprendizaje de los docentes con novedosas propuestas de trabajo, dentro de la organización.

También se percibe que los directores enseñan a asumir los retos y nuevas formas de trabajo sin temor al fracaso dentro de ello plantea problemas y actividades de interés institucional, cuya gestión le conlleva a tener disponibilidad y apoyo mutuo al interactuar de manera presencial o a distancia, en los docentes se observa también que impulsan de forma personal o colectiva proyectos de investigación e innovación y que además se comprometen con las actividades a realizar que se originan en el trabajo, por otro lado, en este contingente, se aprecia que hablan con entusiasmo respecto a las metas a obtener y los cambios

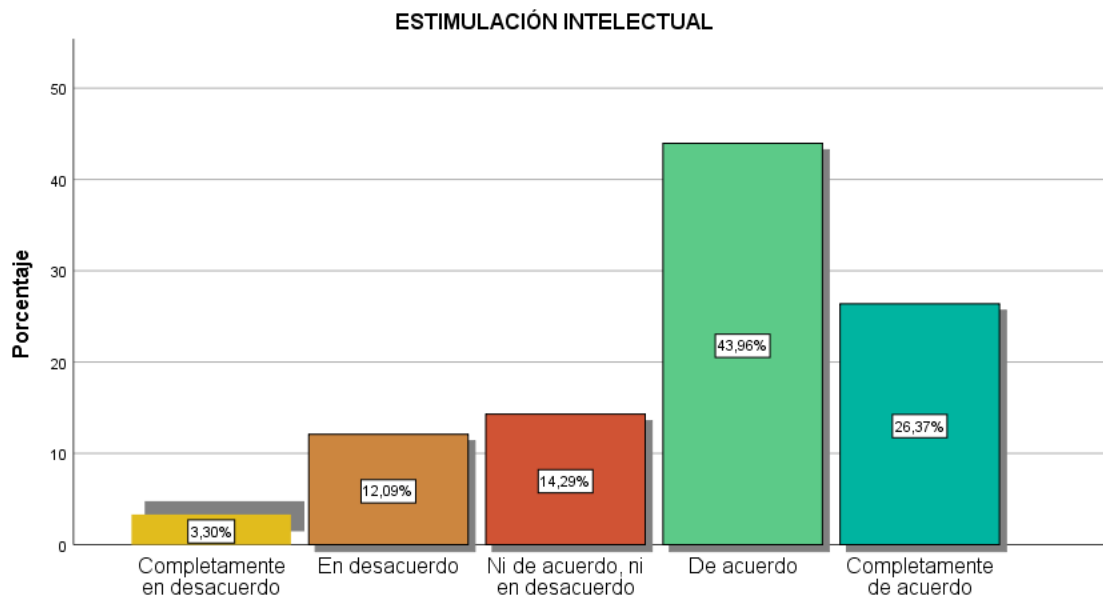
institucionales, lo que les motiva a delegar funciones para tener responsabilidades compartidas.

TABLA 8. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	3	3,3	3,3
En desacuerdo	11	12,1	15,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	14,3	29,7
De acuerdo	40	44,0	73,6
Completamente de acuerdo	24	26,4	100,0
Total	91	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

GRAFICO N° 3



Fuente: Tabla 8

Interpretación y Análisis. -

En lo que respecta a la estimulación intelectual del cuadro anterior se halló que el 44,0% de los docentes secundarios mencionan estar de acuerdo, otro 26,4% está completamente de acuerdo un 14,3% respondió ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 12,1% menciona en desacuerdo, solo el 3,3% indico estar completamente en desacuerdo.

De los datos que anteceden se percibe que un porcentaje mayor de los docentes indican que proponen alternativas para solucionar problemas de aprendizaje e institucional, así como se estimulan el trabajo y esfuerzo de los docentes, este grupo comparte sus experiencias exitosas en el trabajo colegiado lo que les motiva también a todos los docentes a ser críticos y reflexivos.

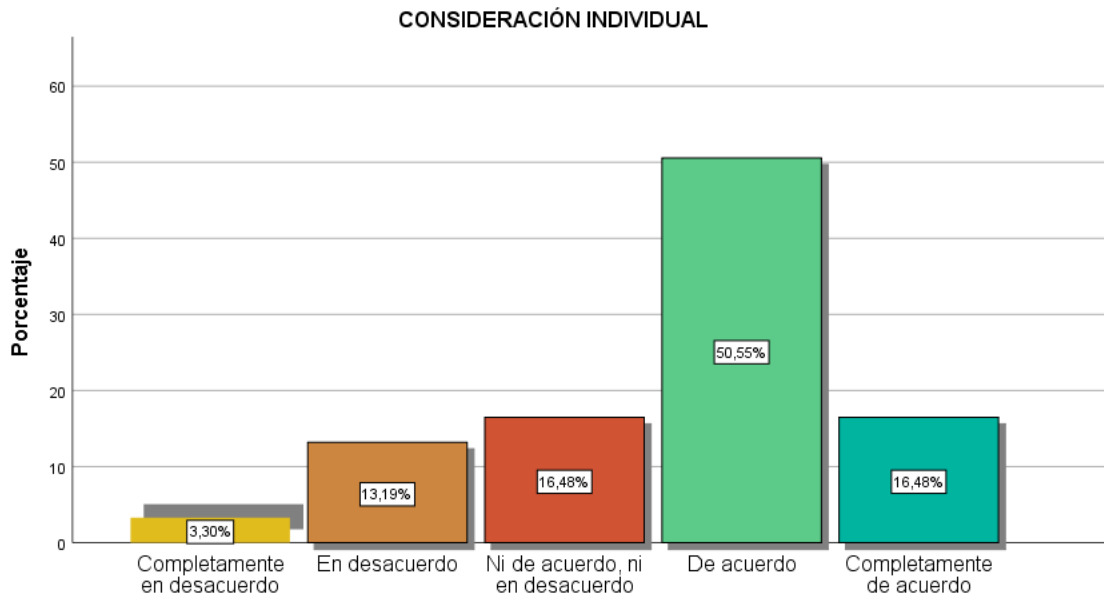
Así mismo este grupo de maestros indican que consideran las necesidades, habilidades y aspiraciones diferenciadas llegando a identificar las experiencias exitosas de los docentes y socializa en forma colegiada, este grupo está preparado para felicitar los logros alcanzados y animar a perseverar así como plantean objetivos y metas alcanzables en la reunión colegiada y dentro de su comisión realiza seguimiento de los objetivos y metas de acuerdo al PAT, dicho grupo de maestros efectúan las actividades de trabajo colegiado que contribuyen en su desarrollo profesional lo que les motiva a impulsar el marco del buen desempeño docente estos maestros generan espacios y estrategias de trabajo colaborativo entre los maestros.

TABLA 9. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	3	3,3	3,3
En desacuerdo	12	13,2	16,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	16,5	33,0
De acuerdo	46	50,5	83,5
Completamente de acuerdo	15	16,5	100,0
Total	91	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

GRAFICO N° 4



Fuente: Tabla 9

Interpretación y Análisis. -

Respecto a la consideración individual de los maestros se obtuvo que el 50.5% optó por la alternativa de acuerdo, mientras que el 16,5% de ellos opinó ni de acuerdo, ni en desacuerdo y completamente de acuerdo respectivamente, un 13,2% de los mismos está en desacuerdo y solo el 3,3% adhirió completamente en desacuerdo.

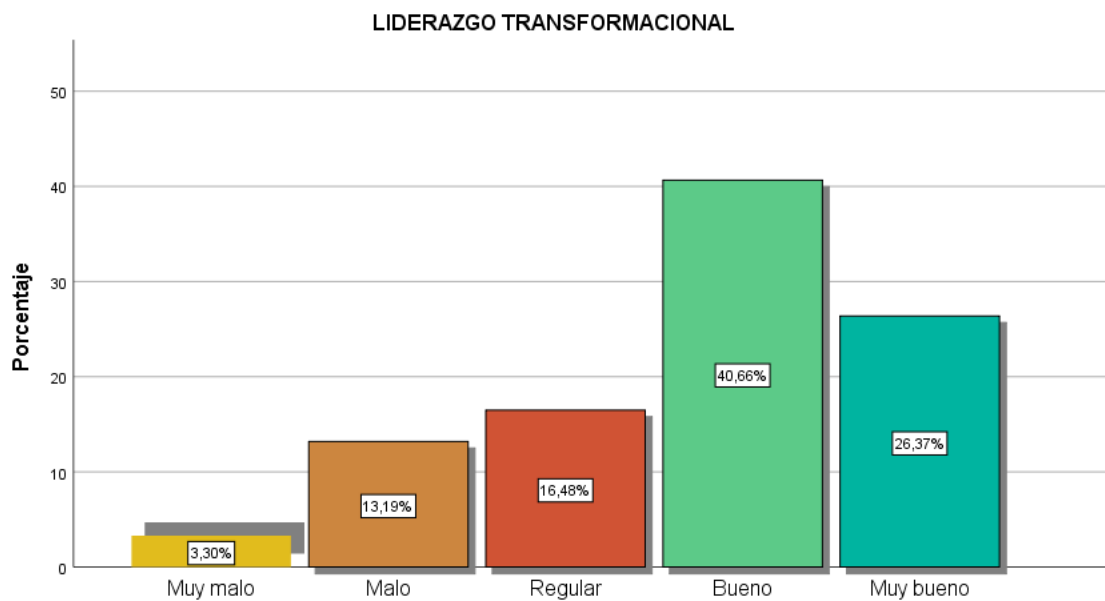
Sobre los valores estimados en el cuadro anterior se percibe que un buen número de los encuestados manifiesta que gestiona el uso óptimo del tiempo a favor de los aprendizajes, así como también gestiona oportunidades de formación continua para mejorar su desempeño docente. Dicho grupo de maestros conduce de manera participativa la autoevaluación y mejora continua al logro de los objetivos y metas y que dentro de su área alienta las iniciativas de los docentes que incorporen innovaciones e investigaciones pedagógicas.

Por otro lado, este grupo humano maneja estrategias de prevención y gestión de conflictos lo que propicia un clima escolar favorable con respeto a la diversidad, colaboración y comunicación, dicho grupo de docentes propician la práctica docente basada en el aprendizaje cooperativo que monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes con criterios claros y pertinentes.

TABLA 10. RESUMEN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy malo	3	3,3	3,3
Malo	12	13,2	16,5
Regular	15	16,5	33,0
Bueno	37	40,7	73,6
Muy bueno	24	26,4	100,0
Total	91	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

GRAFICO N° 5

Fuente: Tabla 10

Interpretación y Análisis. -

Los valores que se aprecian en el cuadro anterior muestran en resumen el sentir de los encuestados referente a esta variable en donde el 40,7% de los profesores menciono que

el liderazgo es bueno, otro 26,4% adujo muy bueno, el 16,5% indico que es regular, otro 13,2% opto por responder malo y solo el 3,3% respondió muy malo.

En base a los datos anteriores y en resumen se obtuvo que una mayoría de los docentes respondió bueno, lo que conlleva a concluir que el liderazgo transformacional del personal directivo es bueno en las casas de estudio del nivel secundario de Chinchero – Cusco. Es así que en dicha entidad educativa se observa que los instrumentos de gestión se elaboran oportunamente, ya que los aprendizajes esperados tienen su reflexión a nivel de docentes en el momento planificado, y que además se utilizan diversas estrategias para realizar las diferentes actividades institucionales el cual es llevado a una evaluación interna.

De este mismo grupo se obtuvo que con el espíritu de liderazgo que tienen motiva e inspira confianza a sus compañeros para lograr las mestas institucionales, dentro de ello plantean problemas y actividades de interés institucional, llegando también a impulsar proyectos de investigación e innovación este contingente de maestros cuentan con el optimismo para delegar funciones sobre responsabilidades compartidas, este contingente de encuestados aduce que suelen compartir sus experiencias exitosas en el trabajo colegiado, teniendo en cuenta felicitaciones a sus colegas por los logros alcanzados, estos acorde a lo planificado y de acuerdo a los objetivos y metas del PAT, en este grupo también se encontró que conducen de manera participativa la autoevaluación y mejora continua de sus objetivos planificados complementada con estrategias y prevención de conflictos, generando un adecuado clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración entre ellos

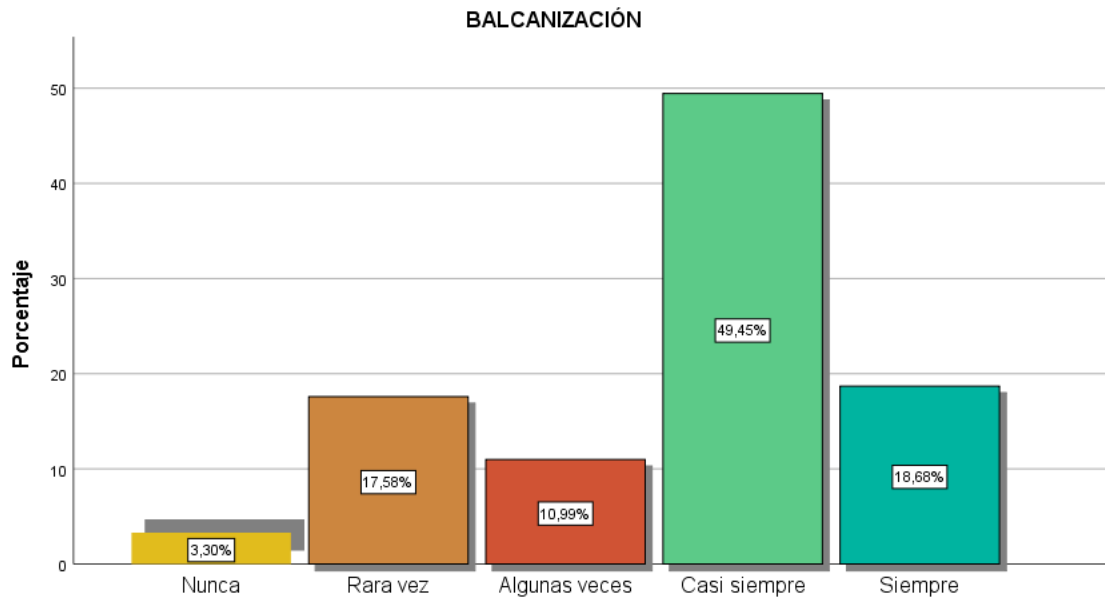
B). RESULTADOS DE LA VARIABLE TRABAJO COLEGIADO DE LOS DOCENTES.

TABLA 11. BALCANIZACIÓN.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	3,3	3,3
Rara vez	16	17,6	20,9
Algunas veces	10	11,0	31,9
Casi siempre	45	49,5	81,3
Siempre	17	18,7	100,0
Total	91	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

GRAFICO N° 6



Fuente: Tabla 11

Interpretación y Análisis. -

En relación a la balcanización se obtuvo que el 49,5% de los maestros respondió casi siempre, mientras que el 18,7% eligió por contestar siempre, otro 17,6% adujo rara vez, el 11,0% marcó la alternativa de algunas veces y el 3,3% optó por responder nunca.

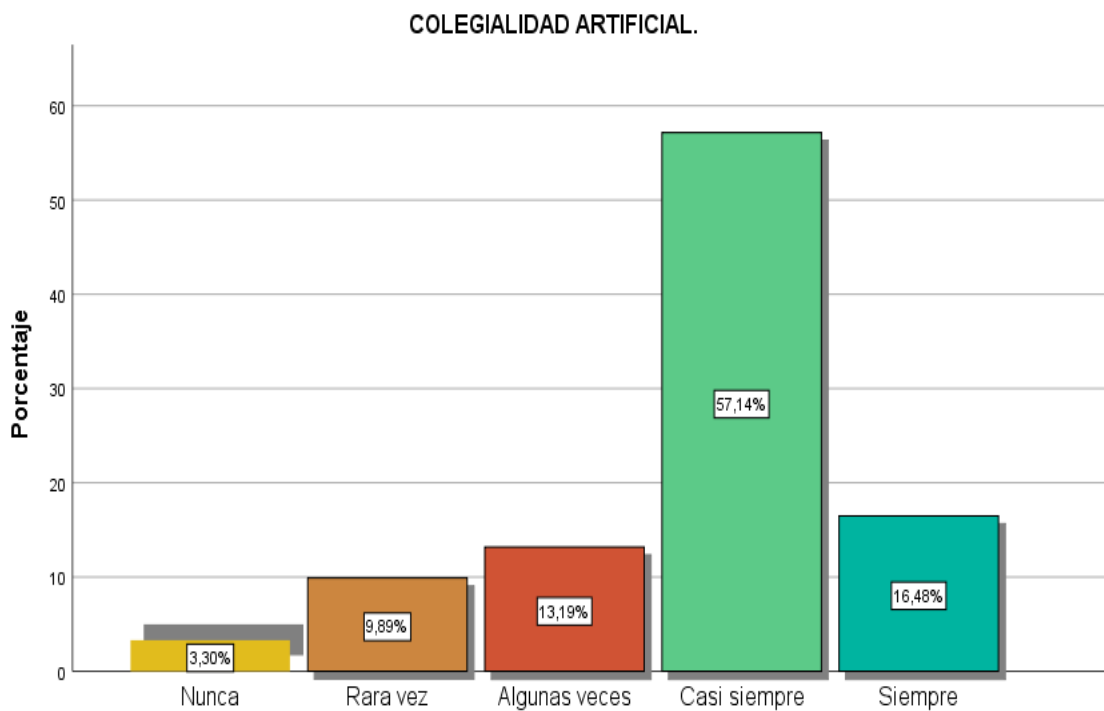
En los datos que anteceden se aprecia que un porcentaje mayor de los docentes indican que poseen conocimiento y comprensión de las características personales, socioculturales y evolutivas de sus pupilos, así mismo tienen conocimiento disciplinar de las áreas que enseñan. Sus estudiantes actúan y toman decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior.

Finalmente los maestros actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente, el cual les permite elaborar sus programaciones curriculares analizando con sus compañeros el plan más pertinente que además diseñan la evaluación de los aprendizajes de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial.

TABLA 12. COLEGIALIDAD ARTIFICIAL.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	3,3	3,3
Rara vez	9	9,9	13,2
Algunas veces	12	13,2	26,4
Casi siempre	52	57,1	83,5
Siempre	15	16,5	100,0
Total	91	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

GRAFICO N° 7

Fuente: Tabla 12.

Interpretación y Análisis. -

En lo que corresponde a la colegialidad artificial se estimó que el 57,1% de los encuestados prefirieron responder casi siempre, otro 16,5% optó por la alternativa de siempre,

el 13,2% adujo algunas veces mientras que el 9,9% marco la alternativa de rara vez, solo el 3,3% respondió nunca.

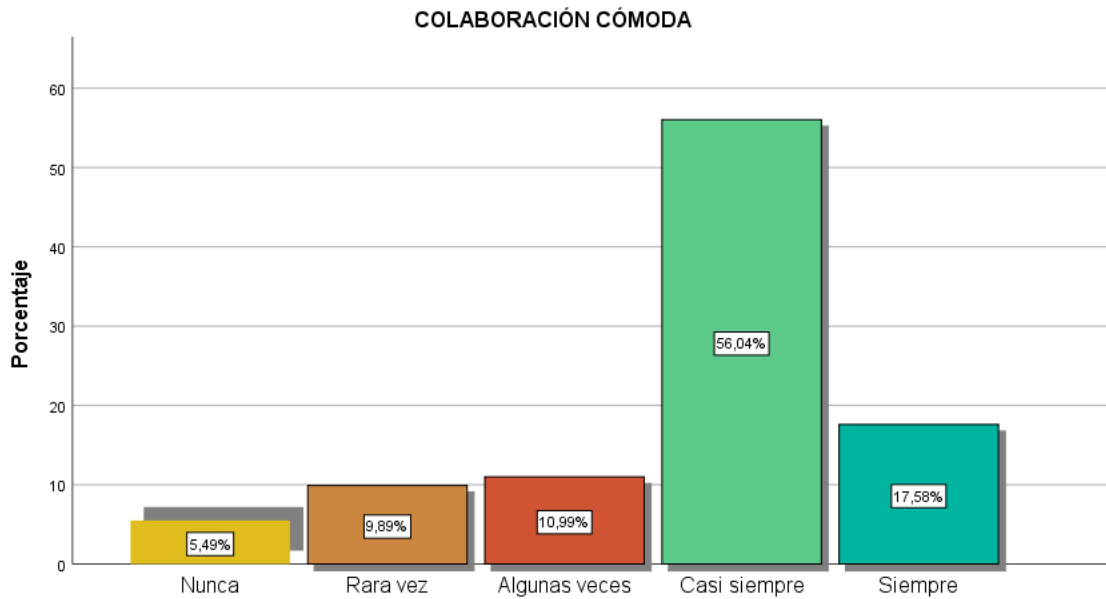
Del cuadro anterior se deduce que un buen número de los maestros aducen que casi siempre desarrollan, individual y colectivamente, proyectos de innovación pedagógica y que participan en la gestión del PEI involucrándose activamente, este contingente de maestros de esta entidad educativa Interactúan con sus homólogos, colaborativamente para el intercambio de experiencias y mejorar la enseñanza, así como también desarrollan actividades pedagógicas que fomentan el pensamiento crítico reflexivo y creativo, este grupo tienden a fomentar el trabajo colaborativo coordinado con las familias en el aprendizaje de los pupilos en donde además se construye de manera dialógica y empática, relaciones interpersonales con los maestros.

TABLA 13. COLABORACIÓN CÓMODA.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	5,5	5,5
Rara vez	9	9,9	15,4
Algunas veces	10	11,0	26,4
Casi siempre	51	56,0	82,4
Siempre	16	17,6	100,0
Total	91	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

GRAFICO N° 8



Fuente: Tabla 13

Interpretación y Análisis. -

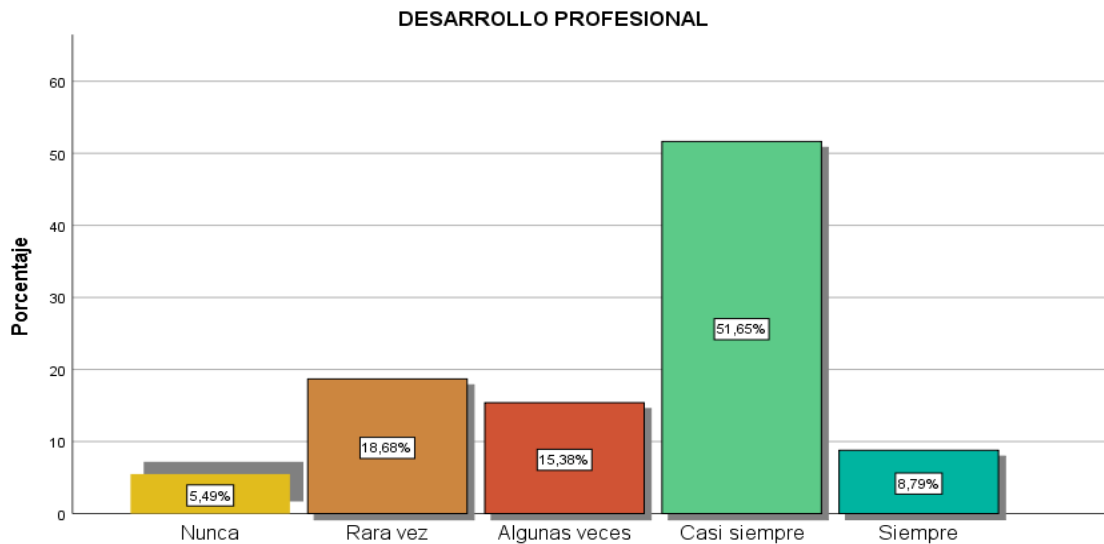
En lo que es la colaboración cómoda de los docentes se estimó que el 56,0% de los preceptores respondieron casi siempre, otro 17,6% marco la respuesta de siempre, otro 11,0% prefirió indicar algunas veces, un 9,9% marco la alternativa de rara vez y solo el 5,5% optó por la respuesta de nunca.

Tomando como base los datos cuantitativos registrados en el cuadro anterior se observa que la mayoría de los docentes encuestados expresan que propician oportunidades para la solución de problemas utilizando los conocimientos, como también manejan diferentes estrategias pedagógicas para atender necesidades de los estudiantes, estas y otras actitudes les conducen a que compartir con autoridades, docentes y la comunidad los desafíos y resultados de su trabajo pedagógico, por otro lado este grupo de encuestados participan en experiencias significativas de desarrollo profesional y aprendizaje generando un clima escolar basado en la diversidad, colaboración y comunicación permanente complementado con una participación en las políticas educativas de la localidad, regionales y nacionales.

TABLA 14. DESARROLLO PROFESIONAL.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	5,5	5,5
Rara vez	17	18,7	24,2
Algunas veces	14	15,4	39,6
Casi siempre	47	51,6	91,2
Siempre	8	8,8	100,0
Total	91	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

GRAFICO N° 9

Fuente: Tabla 14

Interpretación y Análisis. -

En cuanto al desarrollo profesional, en el cuadro que antecede se obtuvo que el 51,6% de los encuestados marcó la alternativa casi siempre, otro 18,7% respondió rara vez, el 15,4% adujo algunas veces, un 8,8% prefirió contestar siempre y solo el 5,5% marco nunca.

De la acepción que brindaron los maestros encuestados de esta entidad educativa se obtuvo que un buen porcentaje de ellos manifiesta, casi siempre, cumplir con las fechas y horarios establecidos de entrega de trabajos, así como también controlan constantemente la concreción de su programación anual, unidad de aprendizaje y sesiones. En este grupo

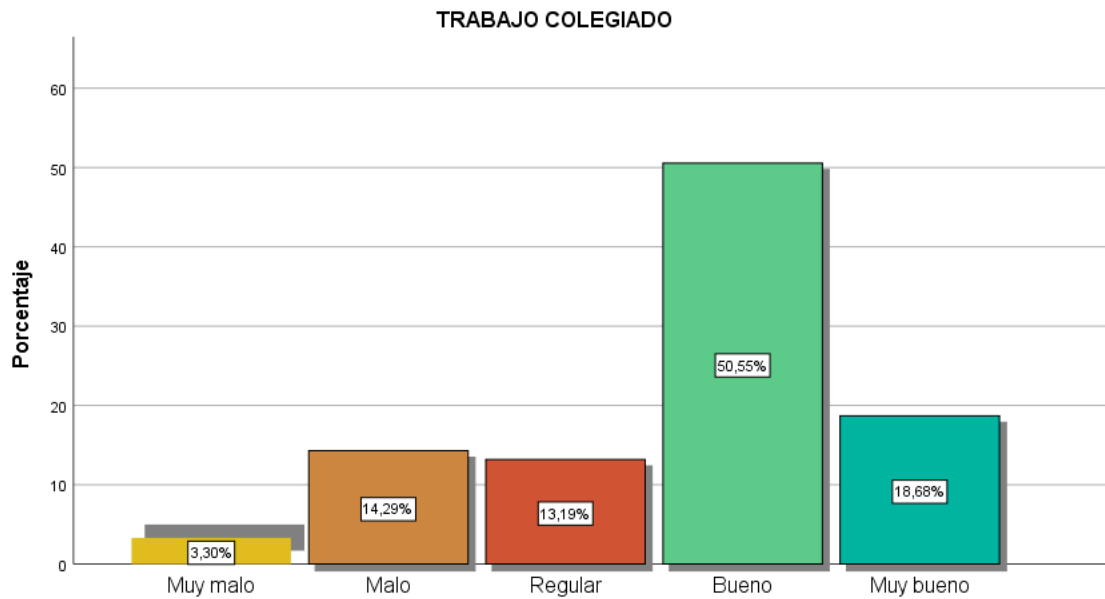
humano se aprecia que desarrollan aspectos teóricos de modo actualizado y creativo, llegando a compartir sus experiencias exitosas con el grupo de trabajo colegiado, por otro lado de este mismo contingente de maestros se encontró que actúan considerando los principios de la ética profesional lo que les conlleva a participar activamente en la formación continua orientados a mejorar su desempeño.

5.5. – RESUMEN DE LA VARIABLE TRABAJO COLEGIADO DEL DOCENTE.

TABLA 15. TRABAJO COLEGIADO DEL DOCENTE.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy malo	3	3,3	3,3
Malo	13	14,3	17,6
Regular	12	13,2	30,8
Bueno	46	50,5	81,3
Muy bueno	17	18,7	100,0
Total	91	100,0	

FUENTE: Elaboración propia.

GRAFICO N° 10

Fuente: Tabla 15

Interpretación y Análisis. -

Con respecto a esta variable dos, en resumen, se muestra en el cuadro anterior en donde el 50,5% de los encuestados respondió que es bueno el 18,7% adujo muy bueno, otro 13,2% marco la alternativa de regular, y un 14,3% escogió por respuesta malo y solo el 3,3% respondió que este proceso es muy malo.

Del resumen que antecede, referente a esta variable se aprecia que un buen contingente de los maestros adujo la respuesta de bueno, acepción que ayudo a determinar que el trabajo Colegiado es bueno de los maestros en las entidades educativas de nivel secundario de Chinchero, Cusco, esto porque en esta entidad educativa, conocen sobre las características de aprendizaje de sus estudiantes, acompañado por el respeto de los derechos humanos y el principio al bien superior.

Así mismo se aprecia que dichos docentes elaboran sus programaciones curriculares de manera conjunta, sumándose con la elaboración de proyectos innovativos, los mismos docentes de este centro educativo, realizan actividades educativas que promueven el pensamiento crítico y creativo, llegando a fomentar el trabajo colaborativo con las familias de los estudiantes, por otro lado los docentes entablan, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales adecuadas a nivel de

docentes, dichos maestros utilizan diversas tácticas pedagógicas para atender las necesidades de sus estudiantes, propiciando un clima escolar intercultural e inclusivo.

De la misma forma, este equipo no es ajeno a las políticas institucionales que se planifican en su centro educativo, en este contingente se aprecia que cumplen con su horario de trabajo, puesto que prima en ello el cumplimiento de sus programaciones curriculares, llegando a socializar sus experiencias exitosas a nivel de colegas durante el colegiado, situación que hace que estén constantemente en actualización para desempeñarse de mejor manera.

5.2. PRUEBA DE HIPOTESIS GENERAL

Toda entidad educativa propenderá a surgir positivamente en la formación de sus estudiantes, si dentro de esto la plana directiva cuenta con actitudes de un buen líder, es así que en esta indagación se pretende ver cómo el liderazgo transformacional del personal directivo tiene efecto en el trabajo colegiado de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario de Chinchero, Cusco. Para la prueba de hipótesis de la respectiva investigación, se recurrió al estadístico adecuado para este tipo de indagaciones, cuyas estimaciones cuantitativas se apreciarán más adelante.

Antes de realizar estas estimaciones se efectuó la prueba de normalidad de los datos, para tal caso se planteó lo siguiente:

H_0 : Los datos no tienen una distribución normal

H_a : Los datos tiene una distribución normal

DECISION:

Si p-valor es mayor que alfa, se rechaza la hipótesis nula.

Si p-valor es menor que alfa se acepta la hipótesis alterna.

Estadístico de Prueba:

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	,109	91	,010	,962	91	,009
TRABAJO COLEGIADO	,096	91	,037	,958	91	,005

Nota : SPSS V.27

La tabla que antecede muestra que el p – valor estimado es menor que alfa, es decir ($p < \alpha$), del cual se acepta la hipótesis alterna, el cual afirma que la distribución de los datos tiene una distribución normal, del mismo cuadro se aprecia que la muestra es mayor que 50, por lo que se utilizara a Kolmogorov-Smirnov, para implementar la estadística paramétrica del cual está abocado a realizar la correlación de variables el cual se muestran a continuación.

TABLA 16.

CORRELACIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y TRABAJO COLEGIADO DOCENTE.

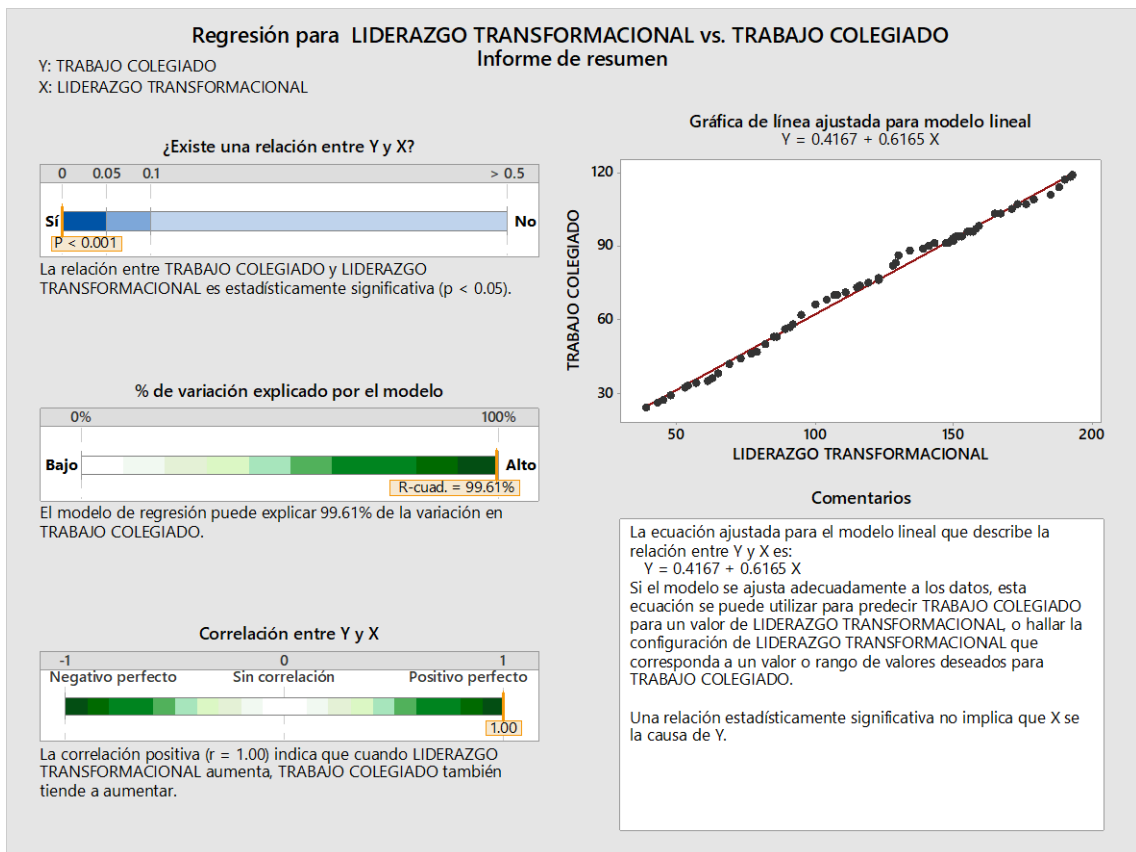
			LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	TRABAJO COLEGIADO
Tau_b de Kendall	LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	1,000	,911**
	TRANSFORMACIONAL	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	91	91
	TRABAJO COLEGIADO	Coeficiente de correlación	,911**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	91	91

Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Liderazgo transformacional directivo y trabajo colegiado docente no se relacionan significativamente.
	Ha: Liderazgo transformacional directivo y trabajo colegiado docente no se relacionan significativamente.
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Coeficiente de correlación	0,911 = Alta correlación
Valor p calculado	$p = 0,000$
Conclusión	Como $p < 0,05$, Existe relación alta y significativa

FUENTE: SPSS V 25

GRAFICO N° 11



Fuente: SPSS V. 25

Conclusión. – Como se observa en los resultados del cuadro que antecede se concluye que el liderazgo transformacional del equipo directivo tiene un efecto positivo en el trabajo colegiado de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario de la localidad de Chinchero, Cusco. Lo manifestado está respaldado por la recta de regresión en donde se observa que, si el liderazgo transformacional del directivo es bueno, entonces esto repercutirá también en un buen trabajo colegiado docente.

PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECIFICAS

Para el caso de la prueba de los supuestos hipotéticos específicos de la respectiva indagación también se utilizó el mismo estadístico de la prueba de hipótesis general, cuyos cálculos inferenciales se aprecian más adelante.

TABLA. 17.

1.- CORRELACIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y BALCANIZACIÓN.

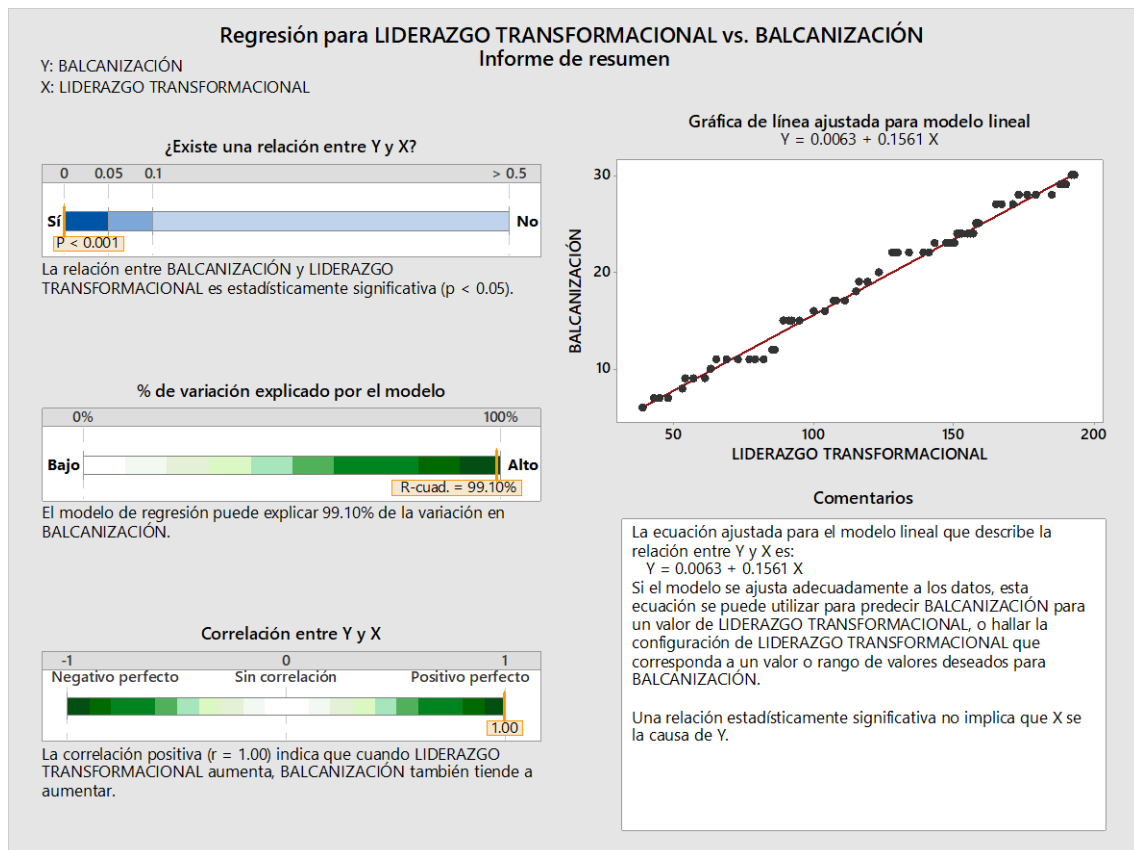
		LIDERAZGO	
		TRANSFORMACIONAL	BALCANIZACIÓN
Tau_b de Kendall	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
	BALCANIZACIÓN	Coefficiente de correlación	,910**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	91
		N	91

Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	<p>Ho: Liderazgo transformacional directivo y balcanización no se relacionan significativamente.</p> <p>Ha: Liderazgo transformacional directivo y balcanización se relacionan significativamente.</p>
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Coefficiente de correlación	0,910 = Alta correlación
Valor p calculado	$p = 0,000$
Conclusión	Como $p < 0,05$, Existe relación alta y significativa

FUENTE: SPSS V 25

GRAFICO 12



Fuente: SPSS V. 25

Conclusión. -- Como se observa en los resultados del cuadro que antecede se concluye que existe una incidencia alta y significativa del liderazgo transformacional en la balcanización de los docentes de las entidades educativas secundarias de la localidad de Chinchero, Cusco, este respaldado por la recta de regresión en donde se observa que, si el liderazgo transformacional del directivo es bueno, entonces esto repercutirá también en una balcanización docente buena.

TABLA. 18.

2.- CORRELACIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y COLEGIALIDAD ARTIFICIAL.

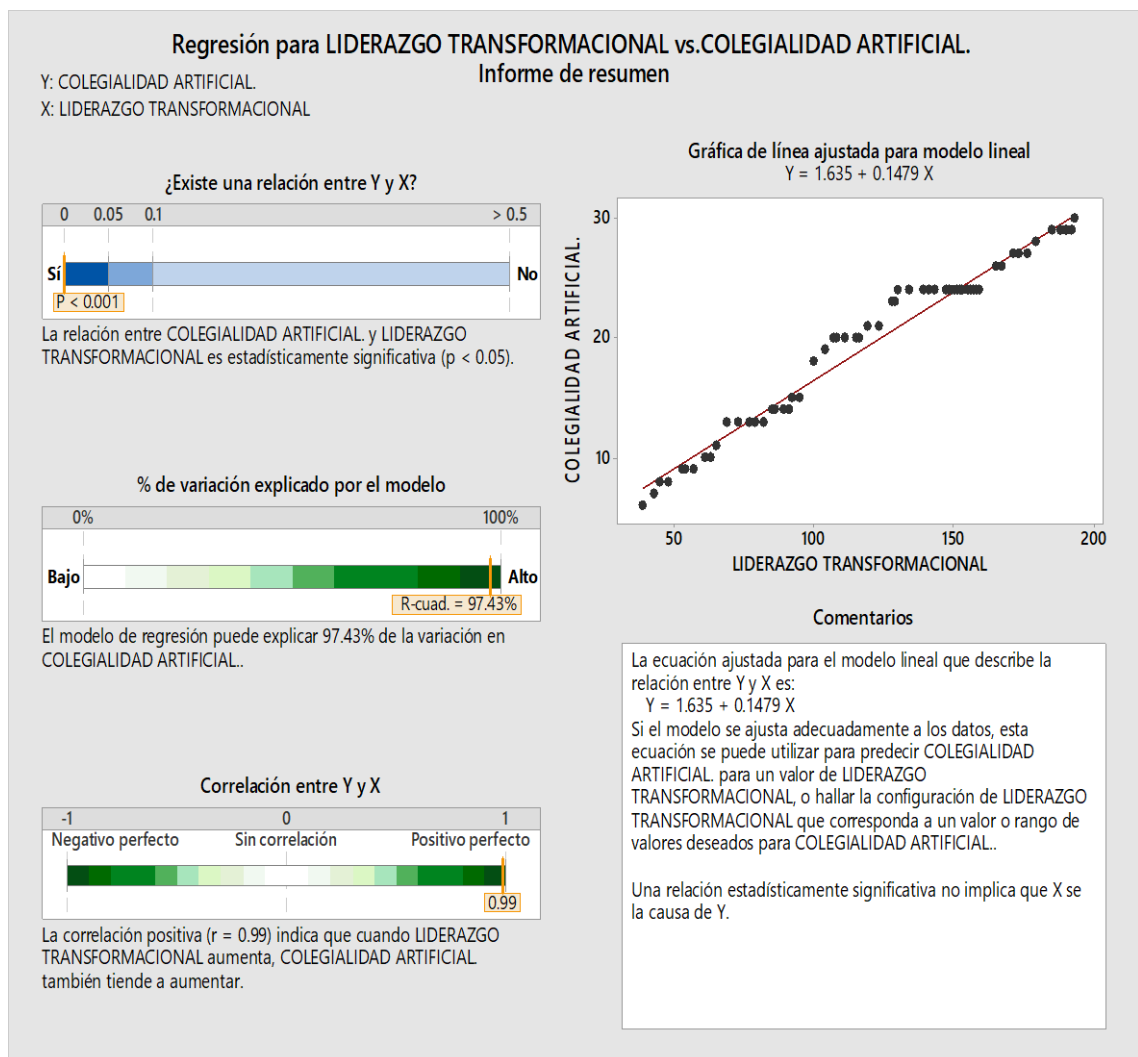
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	COLEGIALIDAD ARTIFICIAL.
Tau_b de Kendall	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,849**
		N	,000
			91
	COLEGIALIDAD ARTIFICIAL	Coefficiente de correlación	,849**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	91

Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Liderazgo transformacional directivo y colegialidad artificial no se relacionan significativamente.
	Ha: Liderazgo transformacional directivo y colegialidad artificial se relacionan significativamente.
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Coefficiente de correlación	0,849 = Alta correlación
Valor p calculado	$p = 0,000$
Conclusión	Como $p < 0,05$, Existe relación alta y significativa

FUENTE: SPSS V 25

GRAFICO N° 13



Fuente: SPSS V. 25

Conclusión. - Como se observa en los resultados del cuadro que antecede se concluye que existe una relación alta y significativa del liderazgo transformacional con la colegialidad artificial de los docentes en las entidades educativas de nivel secundario de Chinchero, Cusco, este respaldado por la recta de regresión en donde se observa que, si el liderazgo transformacional del directivo es bueno, entonces esto repercutirá también en una colegialidad artificial docente buena.

TABLA 19.

3.- CORRELACIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y COLABORACIÓN CÓMODA.

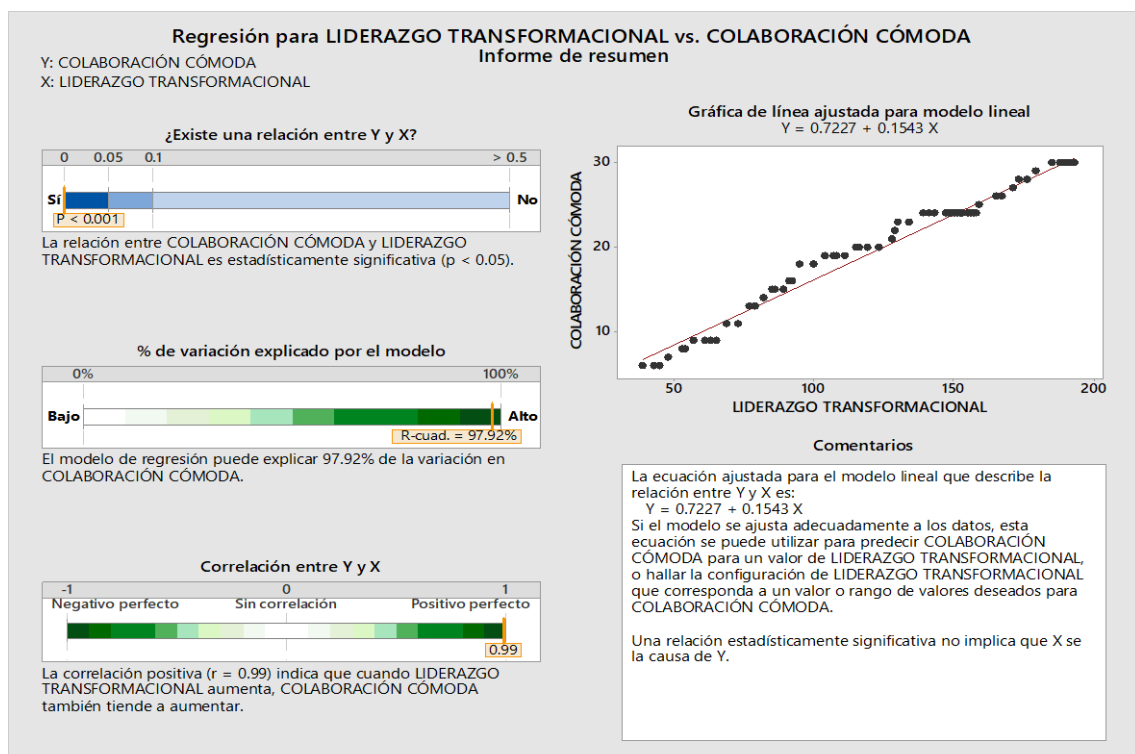
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	COLABORACIÓN CÓMODA
Tau_b de Kendall	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	91
	COLABORACIÓN CÓMODA	Coefficiente de correlación	,860**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	91

Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Liderazgo transformacional directivo y colaboración cómoda no se relacionan significativamente. Ha: Liderazgo transformacional directivo y colaboración cómoda se relacionan significativamente.
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Coefficiente de correlación	0,860 = Alta correlación
Valor p calculado	$p = 0,000$
Conclusión	Como $p < 0,05$, Existe relación alta y significativa

FUENTE: SPSS V 25

GRAFICO N° 14



Fuente: SPSS V. 25.

Conclusión. - Como se observa en los resultados del cuadro que antecede se concluye que existe una correspondencia alta y significativa entre el liderazgo transformacional con la colaboración cómoda de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero –Cusco, este respaldado por la recta de regresión en donde se observa que, si el liderazgo transformacional del directivo es bueno, entonces esto repercutirá también en la colaboración cómoda.

TABLA 20.

4.- CORRELACIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y DESARROLLO PROFESIONAL.

			LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	DESARROLLO PROFESIONAL
Tau_b de Kendall	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	1,000	,824**
	TRANSFORMACIONAL	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	91	91
	DESARROLLO	Coefficiente de correlación	,824**	1,000
	PROFESIONAL	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	91	91

Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas

Ho: Liderazgo transformacional directivo y desarrollo profesional no se relacionan significativamente.

Ha: Liderazgo transformacional directivo y desarrollo profesional se relacionan significativamente.

Nivel de significación $\alpha = 0,05$

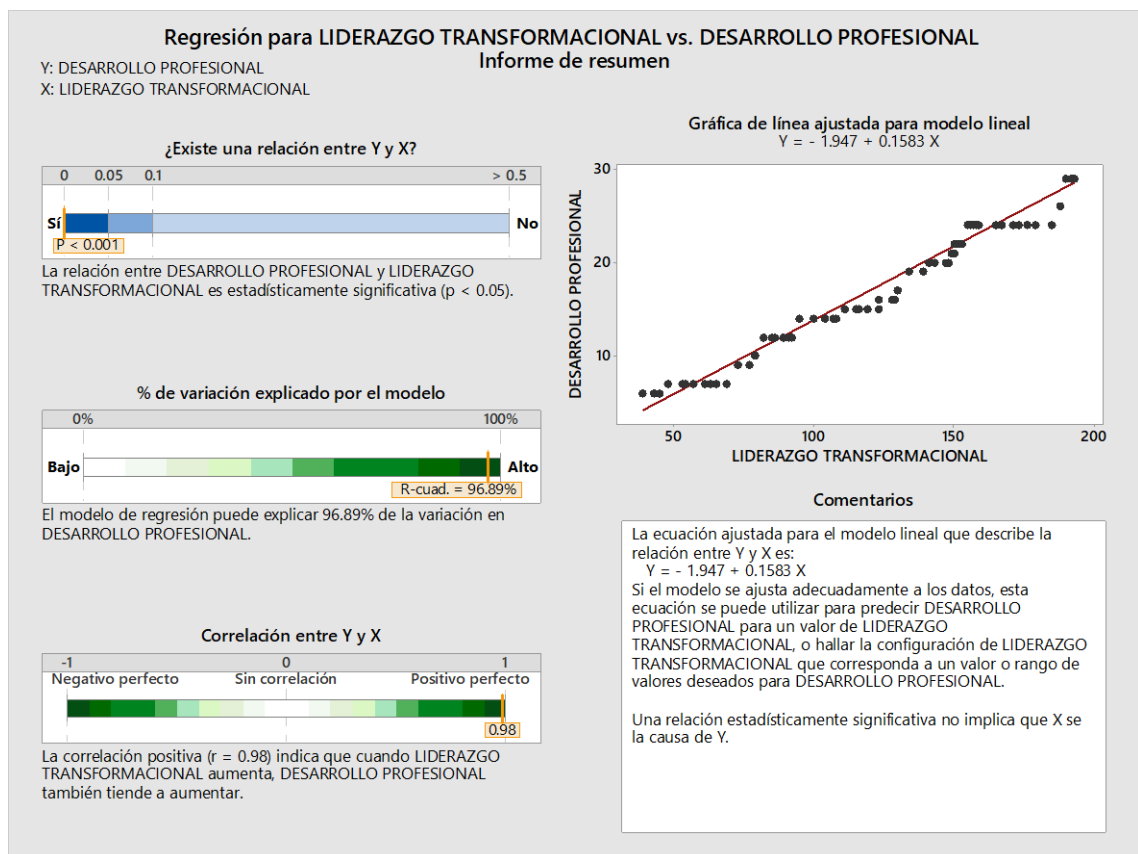
Coefficiente de correlación $0,824 =$ Alta correlación

Valor p calculado $p = 0,000$

Conclusión Como $p < 0,05$, Existe relación alta y significativa

FUENTE: SPSS V 25

GRAFICO N° 15



Fuente: SPSS V. 25

Conclusión. - Como se observa en los resultados del cuadro que antecede se concluye que existe un vínculo alto y significativo entre el liderazgo transformacional y el desarrollo profesional de los docentes en las instancias educativas de nivel secundario de la localidad de Chinchero –Cusco, este respaldado por la recta de regresión en donde se observa que, si el liderazgo transformacional del directivo es bueno, entonces esto repercutirá también en la práctica pedagógica del maestro.

5.3. DISCUSION

Muchas de las organizaciones tuvieron un auge en producción debido al accionar y carisma de sus líderes quienes con una buena actitud motivaban a su personal a laborar con mayor voluntad y de ello trabajar con placer, es desde acá que en la respectiva indagación se propende a observar cómo el liderazgo transformacional de los directivos tiene efecto en el trabajo colegiado de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero, Cusco. Para encontrar indicios más evidentes sobre lo investigado, se elaboró una encuesta, mediante su aplicación se obtuvieron datos muy relevantes los mismos que fueron plasmados en cuadros y gráficos dicha descripción en base a los porcentajes mayores se muestran más adelante.

Sobre el liderazgo transformacional de los directivos se encontró que el en el cuadro número seis en lo que respecta a la influencia idealizada se obtuvo que el 47,3% de los maestros aduce que los instrumentos de gestión se planifican en forma colegiada, así como también plantea problemas y soluciones para mejorar los aprendizajes, este contingente de encuestados reflexiona sobre los resultados de los aprendizajes obtenidos en forma colegiada, así como cumple con los objetivos y metas planteados a inicio del año escolar.

De este mismo grupo de docentes se percibe que implementan estrategias innovadoras para mejorar los aprendizajes y que planifica cursos y o programas de actualización docente y dentro de ello identifica y valora las experiencias y diversidad de saberes de los docentes, así mismo en lo que respecta a la motivación inspiracional en el cuadro siete se halló que el 48,4% de los docentes india que en sus sesiones exponen los beneficios de alcanzar las metas de aprendizaje de los estudiantes, así como motiva e inspira confianza para alcanzar las metas propias de la institución, a esto se suma que orienta el aprendizaje de los docentes con novedosas propuestas de trabajo, dentro de la organización.

Así mismo se desprende que los directores los encaminar a asumir los retos y nuevas formas de trabajo sin temor al fracaso; dentro de ello plantean problemas y actividades de interés institucional, cuya gestión les conlleva a tener disponibilidad y apoyo mutuo al interactuar de manera presencial o a distancia. En los docentes se observa también que impulsan, de forma individual o grupal, los proyectos de investigación e innovación y que además se comprometen con las actividades a realizar que se originan en el trabajo.

Por otro lado, en el cuadro número ocho donde trata sobre la estimulación intelectual se estimó que el 44,0% de los encuestados indica que proponen alternativas para solucionar problemas de aprendizaje e institucional, así como se estimulan el trabajo y esfuerzo de los docentes, este contingente comparte sus experiencias exitosas en el trabajo colegiado lo que les motiva también a todos los docentes a ser críticos y reflexivos, por otro lado este grupo de

maestros indican que considera necesidades, habilidades y aspiraciones diferenciadas llegando a identificar las experiencias exitosas de los docentes y socializa en forma colegiada, este grupo está preparado para felicitar los logros alcanzados y animar a perseverar así como plantean objetivos y metas alcanzables en la reunión colegiada y dentro de su comisión realiza seguimiento de los objetivos y metas de acuerdo al PAT,

A esto se adiciona lo obtenido en el cuadro número nueve referente a la consideración individual en el que el 50,5% de los profesores manifiesta que gestiona el uso óptimo del tiempo a favor de los aprendizajes, así como también gestiona oportunidades de formación continua para mejorar su desempeño docente dicho grupo de maestros conduce de manera participativa la autoevaluación y mejora continua al logro de los objetivos y metas y que dentro de su área estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, sumándose a esto que manejan estrategias de prevención y solución pacífica de conflictos lo que genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación.

De igual forma este grupo encuestado evidencia que propician una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo que dentro de su especialidad monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes. Tomando en consideración, lo descrito de los datos anteriores, se obtuvo un resumen en el cuadro diez, respecto a esta variable tenemos que el 40.7% de los maestros marcó la alternativa de bueno, lo que da pie a concluir que el liderazgo transformacional de los directivos es bueno en las instituciones educativas secundarias de Chinchero, Cusco, Perú,

Dentro de la misma investigación se efectuó el análisis de los resultados de la variable dos en donde en el cuadro número once referente a la balcanización se halló que un 49,5% nos dio respuesta que poseen conocimiento y manejo de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes. Así mismo tienen conocimiento actualizado y manejo disciplinar de las áreas que enseñan.

De igual manera se desprende que este grupo de profesores actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior, además dentro de esto este grupo de maestros actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente el cual les conlleva a elaborar sus programaciones curriculares analizando con sus homólogos el plan más pertinente.

Así mismo en el cuadro doce, en referencia a la colegialidad artificial se obtuvo que el 57,1% de los docentes opinó que casi siempre desarrollan, individual y colectivamente, proyectos de innovación pedagógica y que participan en la gestión del PEI involucrándose activamente, este grupo de maestros de esta entidad educativa Interactúan con sus pares,

colaborativamente para intercambiar experiencias y mejorar la enseñanza, así como también desarrollan actividades pedagógicas que promueven el pensamiento crítico y creativo, este grupo tienden a fomentar el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, de este contingente también en el cuadro número trece sobre la colaboración cómoda se halló que el 56,0% de los encuestados aducen que propician oportunidades para la solución de problemas utilizando los conocimientos, como también manejan diversas estrategias pedagógicas para atender necesidades de los estudiantes, estas y otras actitudes los conduce a que compartir con autoridades, docentes y la comunidad los retos y resultados de su trabajo pedagógico.

Por otro lado, los encuestados participan en experiencias significativas de desarrollo profesional y aprendizaje generando un clima escolar basado en la diversidad, colaboración y comunicación permanente, en cuanto al desarrollo personal en el cuadro número catorce se estimó que el 51,6% de los profesores adujo que casi siempre cumple con las fechas y horarios establecidos de entrega de trabajos, así como también controlan constantemente la ejecución de su programación anual, unidades de aprendizaje y sesiones. En este grupo se aprecia que desarrollan contenidos teóricos de manera actualizada y creativa, llegando a compartir sus experiencias exitosas con el grupo de trabajo colegiado, a esto se adiciona lo estimado en el cuadro número quince en donde el 50,5% de los profesores marcó la alternativa de bueno, afirmación que corroboró a concluir que el trabajo colegiado es bueno de los docentes en las instituciones educativas secundarias de Chinchero.

Luego de describir los resultados de los cuadros y gráficos se recurrió a la prueba de hipótesis de nuestro trabajo emprendido mediante la chi cuadrada de tau b de Kendall, del cual en el cuadro número dieciséis se estimó que la correlación fue de 0,911 que comparando con los parámetros se estima que este es alto, del cual se concluye que el liderazgo transformacional de los directivos tiene un efecto positivo en el trabajo colegiado de los docentes en las instituciones educativas de secundaria Chinchero, Cusco. Lo dicho se respalda en la recta de regresión en donde se observa que, si el liderazgo transformacional del directivo es bueno, entonces esto repercutirá también en un buen trabajo colegiado docente, en cuanto a las hipótesis específicas se realizaron estimaciones homogéneas para obtener su coeficiente de correlación.

CONCLUSIONES

PRIMERA. - El Liderazgo Transformacional de los directivos tiene un efecto positivo en el trabajo colegiado de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero-Cusco, puesto que la constante de correlación estimada en el cuadro número dieciséis es de 0,911 (alta), el mismo que es respaldado por la recta de regresión en donde se observa que, si el liderazgo transformacional del directivo es bueno, entonces esto repercutirá también en un buen trabajo colegiado docente.

SEGUNDA. – El tipo de liderazgo que se ejerce en las diferentes organizaciones, refleja el desarrollo de una determinada entidad. Es así que el presente trabajo de investigación concluye que el liderazgo transformacional de los directivos es bueno en las instancias educativas nacionales de nivel secundario de la localidad de Chinchero, Cusco, se hace esta aseveración en mérito a la información procesada y expuesta en el cuadro número diez que demuestra que el 40,7% de los profesores respondió que el liderazgo de sus directivos es bueno, otro 26,4% lo califican como muy bueno, el 16,5% indicó que es regular, otro 13,2% optó por catalogarlo como malo y solo el 3,3% respondió muy malo.

TERCERA. – La labor pedagógica de los docentes es muy relevante en especial si esta actividad está fuera de su jornada laboral, del trabajo de investigación se desprende y concluye que el trabajo colegiado de los docentes en las instituciones educativas de secundaria de la localidad de Chinchero es bueno, esto respaldado por los datos hallados en la tabla número quince el cual el 50,5% de los encuestados respondió que es bueno el 18,7% adujo muy bueno, otro 13,2% marco la alternativa de regular, y un 14,3% respondió malo y sólo el 3,3% aseveró que este proceso es muy malo.

CUARTA. – Teniendo en cuenta la estadística inferencial y los datos procesados existe una incidencia alta y significativa del liderazgo transformacional en la balcanización de los docentes de las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero –Cusco, ya que el coeficiente estimado en el cuadro número diecisiete fue de 0,910 (alta correlación), este respaldado por la recta de regresión en donde se observa que, si el liderazgo transformacional del directivo es bueno, a la sazón esto repercutirá también en una balcanización docente buena.

QUINTA. –Existe una relación alta y significativa del liderazgo transformacional con la colegialidad artificial de los docentes en las instituciones educativas de secundaria de Chinchero –Cusco, cuya constante de correlación hallada en el cuadro número dieciocho es de 0,849 (alta), además respaldado por la recta de regresión en donde se observa que, si el liderazgo transformacional del directivo es bueno, entonces esto repercutirá también en una colegialidad artificial docente buena.

SEXTA. –existe una correspondencia alta y significativa entre el liderazgo transformacional con la colaboración cómoda de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero –Cusco, puesto que en el cuadro numero diecinueve, se estimó que la constante de correlación es de 0,860 (alta), este respaldado por la recta de regresión en donde se observa que, si el liderazgo transformacional del directivo es bueno, entonces esto repercutirá también en colaboración cómoda docente buena.

SÉPTIMA. –Existe un vínculo alto y significativo entre el liderazgo transformacional y el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas de secundaria de Chinchero, Cusco, ya que dicho coeficiente inferencial hallado es de 0,824 el cual se encuentra dentro del rango de alta correlación este respaldado por la recta de regresión en donde se observa que, si el liderazgo transformacional del directivo es bueno, entonces esto repercutirá también en el desarrollo profesional docente que es bueno.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: La UGEL Urubamba, de la cual dependen las instituciones Educativas secundarias del distrito de Chinchero-Cusco, debe implementar capacitaciones a los directivos y docentes sobre liderazgo transformacional para seguir manteniendo los resultados actuales en sus centros educativos, lo cual conlleve a una educación de calidad y mejorar ostensiblemente los aprendizajes de los alumnos.

SEGUNDA: Los directivos de las Instituciones Educativas secundarias del distrito de Chinchero-Cusco, deben seguir fortaleciendo su liderazgo transformacional con el apoyo de organizaciones públicas y privadas, para contribuir en la formación académica profesional de los docentes quienes al vez brindaran una educación de calidad hacia los estudiantes

TERCERA: Los docentes deben participar activamente en las horas colegiadas, compartir experiencias de trabajo, coordinar de diferentes acciones y políticas de mejora educativa con la participación del equipo directivo.

CUARTA: Se sugiere a la plana docente de las Instituciones Educativas secundarias de Chinchero-Cusco, hacer conocer sus inquietudes a sus respectivos Directivos sobre la administración que imparten estos líderes, el cual conllevará a una mejor reflexión y trato a sus colegas, cuyo resultado tendrá un mejor trabajo colegiado tal como se estimó en los resultados de la respectiva investigación.

QUINTA: Se sugiere a los Directivos y plana docente de las instituciones Educativas secundarias del distrito de Chinchero-Cusco, socializar la experiencia de este tipo de liderazgo a nivel de otros centros educativos o Unidades de Gestión Educativa, el cual beneficiara a dicha entidades educativas en su trabajo administrativo y pedagógico.

SEXTA: Los directivos deben mantener un clima institucional favorable en donde los docentes se sientan a gusto de trabajar y colaborar con los objetivos educativos planteados en el PEI y plan anual de trabajo.

SÉPTIMO: El desarrollo profesional de los docentes será mas evidente cuando trabajen en forma colegiada y compartida en función a la calidad educativa y aprendizajes de los estudiantes, este progreso debe ser promovido por el equipo directivo de la institución educativa.

Referencias bibliográficas

- Andrea, M. M. (2015). Cultura de la enseñanza desde la colaboración. Reflexiones desde mi experiencia en el Bachiller en Educación Física. *11° Congreso Argentino de Educación Física y Ciencias*.
- Barraza, L., & Barraza, I. (2014). El colegiado y sus realidades. *Ra Ximhai*, 467–480. <https://doi.org/10.35197/rx.10.03.e1.2014.29.lb>
- Bass, B. (1985). *Explicación de la teoría del liderazgo transformacional de graves - HRF*. <https://healthresearchfunding.org/bass-transformational-leadership-theory-explained/>
- Carbajal, M. E. E. (2008). Revista de Investigación Educativa 7 CPU-e. In *CPU-e, Revista de Investigación Educativa* (Issue 7). Instituto de Investigaciones en Educación. http://www.uv.mx/cpue/num7/opinion/espinosa_trabajo_colegiado.html
- Carolina, A., Palomares, H., Jesús, T. De, & Murillo, R. (2016). *Formación docente a partir de los cuerpos colegiados para el logro de las competencias de los integrantes de la academia psicopedagógica*.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica* (A. Paredes (Ed.); Segunda ed). Editorial San Marcos.
- Colca, R., Cárdenas, T., Incio, N., Lauro, C., & Casilla, J. (2014). *Directivos construyendo escuela*. 110. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_gestion_escolar_centrada_en_aprendizajes.pdf
- D'Alessio, F. (2017). Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica. *CENTRUM*.
- De Juárez, A. (2018). *Trabajo Colegiado*.
- Ediciondigital@glr.pe. (2019). *La República*. Diciembre. <https://larepublica.pe/sociedad/2019/12/03/prueba-pisa-peru-se-ubica-en-el-puesto-64-y-sube-puntaje-en-lectura-matematica-y-ciencia-minedu-educacion/>

- Edward R. Freeman, James A. Stoner, & Gilbert, D. R. (2009). Administración. *Neonatology*, 62(8), 764. <https://doi.org/10.1159/000327435>
- Evans, M. c. F. (1998). *Vista de La participación de los maestros en los procesos de innovación desde la escuela. Un desafío de la reforma educativa mexicana.* <https://revistascientificas.us.es/index.php/IE/article/view/7885/6976>
- Fischman, D. (2017). *El lider transformador 1. 1.* www.planetadelibros.com.mx
- García P., M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2014). Mejora Continua De La Calidad En Los Procesos. *Industrial Data*, 6(1), 089. <https://doi.org/10.15381/idata.v6i1.5992>
- Guadalupe, N., & Turriza, R. (2009). *El Trabajo Colegiado: una Estrategia de Capacitación y Actualizacion Docente.*
- Guevara, C., Arteaga, N., & Elizabeth, M. (2021). *Buenas prácticas docentes en educación básica regular.*
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta edic). Editorial Mexicana.
- Huillca, J. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.*
- Idalberto, C. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. In *Mc Graw Hill Interamericana*. <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion3b3n-a-la-teoria3b3n-general-de-la-administracion3b3n-7ma-edicion3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>
- León Rojas, A. (2018). El Liderazgo Transformacional y el Desempeño del Docente en las Instituciones Educativas con Jornada Escolar Completa en Abancay – 2017. In *Universidad Cesar Vallejo*. Universidad Particular Cesar Vallejo.
- Mendoza, M., & Ortiz, M. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118–134. https://www.researchgate.net/publication/28141930_El_Liderazgo_Transformacional_Dimensiones_e_Impacto_en_la_Cultura_Organizacional_y_Eficacia_de_las_Empre

sas/link/54c65d180cf256ed5a9e54d3/download

- Minedu. (2019). *Informe de resultados para la institución educativa*. <http://umc.minedu.gob.pe/>
- Münsh, L. (210 C.E.). *Administracion. Gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (Pablo Miguel Guerrero Rosas (Ed.); primera ed).
- OCDE. (2019). Informe PISA 2018. In *Catálogo general de publicaciones oficiales: publicacionesoficiales.boe.es/*.
https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/5943_d_InformePISA2018-Espana1.pdf
- Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o morir!* (Grupo editorial SA. (Ed.); Vol. 1).
- Raymundo, B. B., Mireya, R. S., & F., C. B. G. (2018). *Elementos Básicos de la Administración*. 207.
- Rebaza, D. A. B., Carlos Villanueva, K. D., Gutierrez Benites, R. P., & Santisteban Baldera, R. M. (2019). *“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE EL TRABAJO SIGNIFICATIVO DE LOS EMPLEADOS” Tesis presentada como parte de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Organización y Dirección de Personas*.
- Renjith, V., & George, A. (2016). Transformational Leadership in Nursing. *Transformational Leadership in Nursing*, 2(2), 112–118.
<https://doi.org/10.1891/9780826193995>
- Rodriguez, F. (2012). *El trabajo colegiado como detonante en la gestión escolar*.
- Rodriguez, F., & Barraza, L. (2015). *El trabajo colegiado y su influencia en la aplicación de estrategias de enseñanza* (1st ed.). Instituto Universitario Anglo Español.
- Rovira, I. (2020). *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente*. 1–75. [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50586/1/ROVIRA JURADO IDELIZ.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50586/1/ROVIRA_JURADO_IDELIZ.pdf)
- Roza Mogollón, S. M., & Abaunza de González, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances En Enfermería*, 28(2), 62–72.

- SICRECE | Minedu. (2021). <https://sistemas15.minedu.gob.pe:8888/inicio>
- Siles, B. (2015). *Liderazgo transformacional e intraemprededurismo. Una realación mediada por la cultura oranizacional.* 319. https://scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1020-49892018000100537&lang=pt#
- Silva, E. (2015). *Liderazgo transformacional y su influencia en la satisfaccion laboral de los funcionarios de la subgerencia de vinculación, capacitación y desarrollo de la EP PETROECUADOR.* 151.
- UMC. (2019). *Evaluacion de logros de aprendizaje.* UMC. <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/PPT-web-2019-15.06.19.pdf>
- Valderrama, S. (2019). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica* (A. Paredes (Ed.); Decima rei, Vol. 1). Editorial San Marcos.

ANEXOS

BASE DE DATOS LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
DIRECTIVO.

BASE DE DATOS COLEGIADO DE LOS DOCENTES.

ALFA DE CROMBAC POR DIMENSIONES.

TABLA N° 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿De qué manera liderazgo Transformacional de los directivos se relaciona con en el Trabajo Colegiado de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICO 1.- ¿De qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con la balcanización de los docentes de las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021?</p> <p>2.- ¿De qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con la colegialidad artificial de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021?</p> <p>3.- ¿De qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con la colaboración cómoda de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021?</p> <p>4.- ¿De qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar de qué manera liderazgo Transformacional de los directivos se relaciona con en el Trabajo Colegiado de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO 1.- Determinar de qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con la balcanización de los docentes de las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021</p> <p>2.- Determinar de qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con la colegialidad artificial de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021</p> <p>3.- Determinar de qué manera el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con la colaboración cómoda de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021</p> <p>4.- Determinar de qué manera el liderazgo transformacional de los</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: El liderazgo Transformacional de los directivos se relaciona significativamente con en el Trabajo Colegiado de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICO 1.- El liderazgo transformacional de los directivos se relaciona significativamente con la balcanización de los docentes de las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021</p> <p>2.- El liderazgo transformacional de los directivos se relaciona significativamente con la colegialidad artificial de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021</p> <p>3.- El liderazgo transformacional de los directivos se relaciona significativamente con la colaboración cómoda de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021</p> <p>4.- El liderazgo transformacional de los directivos se relaciona significativamente con</p>	<p>VI Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia idealizada • Motivación inspiracional • Estimulación intelectual • Consideración Individual <p>VD Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Balcanización • Colegialidad artificial. • Colaboración Cómoda • Desarrollo profesional 	<p>Tipo de Investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustantiva <p>Población y muestra: 84 docentes de las instituciones educativas</p> <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación. • Encuestas. • Entrevistas. • Análisis documental. <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo • Escala de Likert. • Guía de entrevista. • Fichas bibliográficas.

relaciona con el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021?	directivos se relaciona con el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero - Cusco, periodo 2021	el desarrollo profesional de los docentes en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Chinchero -Cusco, periodo 2021
---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 1. Matriz de Operacionización de variables

VI Y VII UNIDAD DE ANÁLISIS ÁMBITO GEOGRÁFICO, TEMPORALIDAD

Variables	Conceptual	Conceptual operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Según Burns (1978), El liderazgo transformacional ocurre “cuando uno o más personas se comprometen con otras, de tal manera que los líderes y seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad. El liderazgo transformacional es visto como el liderazgo real. Los líderes transformacionales son proactivos; es decir, ellos procuran optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal y organizacional y que no solo se quedan en expectativas. Por otro lado, ellos convencen a sus socios para que se esfuercen en viabilizar potenciales, y alcanzar altos niveles referentes a la moral y a la ética Bass (1985). Citado por (D'Alessio Ipinza, 2017, p.67)	El liderazgo transformacional es un método pensado para fomentar el cambio y la creatividad. Se trata de un proceso que busca influir, guiar y dirigir a los miembros de una institución educativa para seguir a su líder de forma voluntaria	1. Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los aprendizajes. • Metas de aprendizaje • Mejora de los aprendizajes • Planeamiento, coordinación y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Completament e en desacuerdo. • En desacuerdo. • Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. • De acuerdo. • Completament e de acuerdo.
			2. Motivación Inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> • Formación continua. • Desarrollo profesional • Desarrollo institucional • Responsabilidad individual y liderazgo compartido 	
			3. Estimulación Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias didácticas, la enseñanza. • Innovación, creatividad, proactividad. • Retroalimentación Monitoreo, y acompañamiento. • Evaluación de logros de aprendizaje. • Promoción y participación. 	
			4. Consideración individual	<ul style="list-style-type: none"> • Democracia y crecimiento profesional • Innovación y liderazgo. • Inteligencia emocional y organizacional • Gestión de cambio y respaldo al docente. 	
TRABAJO COLEGIADO	El trabajo colegiado es un proceso participativo de toma de decisiones y definición de acciones, entre los docentes y directivos, en la búsqueda de la mejora institucional.(Evans, 1998).	Es el desarrollo laboral eficaz de los profesores pertenecientes a una organización y su indispensable contribución al logro de las metas de una organización.	1. Balcanización	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión pedagógica. • Acuerdos y decisiones. • Progreso anual de los aprendizaje de todos los estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Rara vez • Algunas veces • Casi siempre • Siempre
			2. Colegialidad artificial	<ul style="list-style-type: none"> • solución de problemas • Habilidades sociales e interacción. • Participación de forma horizontal. 	
			3. Colaboración cómoda	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogo y capacidad de concertación • Interdependencia positiva y trabajo colaborativo • Procesos democráticos de participación 	
			4. Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento, responsabilidad y puntualidad • Creatividad e innovación pedagógica permanente • Experiencia formativa y satisfacción personal 	

Fuente: Elaboración propia en base a los autores

Anexo 2. Matriz de instrumento para la recolección de datos

Variables 1	Dimensiones	Indicadores	Ítems	#ítems	%	Escala valorativa	Instrumento
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Conceptualización Según Burns (1978), El liderazgo transformacional ocurre "cuando uno o más personas se comprometen con otras, de tal manera que los líderes y seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad. El liderazgo transformacional es visto como el liderazgo real. Los líderes transformacionales son proactivos; es decir, ellos procuran optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal y organizacional y que no solo se quedan en expectativas. Por otro lado, ellos convencen a sus socios para que se esfuercen en viabilizar potenciales, y alcanzar altos niveles referentes a la moral y a la ética Bass	Influencia Idealizada	Gestión de los aprendizajes.	¿Los instrumentos de gestión se planifican en forma colegiada ? ¿plantea problemas y soluciones para mejorar los aprendizajes?	09	23 %	Escala de medición:	
		Metas de aprendizaje	¿Reflexiona sobre los resultados de los aprendizajes obtenidos en forma colegiada? ¿Cumple con los objetivos y metas planteados a inicio del año escolar?				
		Mejora de los aprendizajes	¿Implementa estrategias innovadoras para mejorar los aprendizajes? ¿Planifica cursos y o programas de actualización docente ?				
		Planeamiento, coordinación y evaluación.	¿ Identifica y valora las experiencias y diversidad de saberes de los docentes? ¿Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales en las diferentes actividades? ¿Evalúa las propuestas de trabajo planteados en reunión colegiada?				
		Formación continua	¿Expone los beneficios de alcanzar las metas de aprendizaje de los estudiantes .? ¿Motiva e inspira confianza para lograr las metas institucionales?				
	Motivación inspiracional	Desarrollo profesional	¿Orienta el aprendizaje de los docentes con novedosas propuestas de trabajo? ¿Enseña a asumir los retos y nuevas formas de trabajo sin temor al fracaso?	10	25	Ordinal Puntuación de 1 a 5	
		Desarrollo institucional	¿Plantea problemas y actividades de interés institucional? ¿Tiene disponibilidad y apoyo mutuo al interactuar de manera presencial o a distancia? ¿Impulsa de forma individual o grupal proyectos de investigación e innovación.?				
		Responsabilidad individual y liderazgo compartido	¿Se compromete con las actividades a realizar que se originan en el trabajo? ¿Habla con entusiasmo sobre las metas a lograr y los cambios institucionales? ¿Delega funciones para tener responsabilidades compartidas?				
		Estrategias didácticas y enseñanza	¿ Propone alternativas para solucionar problemas de aprendizaje e institucional?. ¿Estimula el trabajo y esfuerzo de los docentes?. ¿Comparte sus experiencias exitosas en el trabajo colegiado?				
	Estimulación intelectual	Innovación, creatividad y proactividad	¿Motiva a todos los docentes a ser críticos y reflexivos? ¿Considera necesidades, habilidades y aspiraciones diferenciadas?	12	31 %	Completamente en desacuerdo=1 En desacuerdo= 2 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 3 De acuerdo = 4 Completamente de acuerdo = 5	Cuestionario encuesta
		Retroalimentación, Monitoreo, y acompañamiento.	¿Identifica las experiencias exitosas de los docentes y socializa en forma colegiada? ¿Felicit a los logros alcanzados y anima a perseverar?.				
		Evaluación de logros de aprendizaje	¿Plantea objetivos y metas alcanzables en reunión colegiada? ¿Realiza seguimiento de los objetivos y metas de acuerdo al PAT? ¿Las actividades de trabajo colegiado contribuyen en su desarrollo profesional?				
		Promoción y participación.	¿Impulsa el marco del buen desempeño docente? ¿Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes?				
	Consideración individual	Democracia y crecimiento profesional	¿Gestiona el uso óptimo del tiempo a favor de los aprendizajes? ¿Gestiona oportunidades de formación continua para mejorar su desempeño docente?	08	21 %		
		Innovación y liderazgo	¿Conduce de manera participativa la autoevaluación y mejora continua al logro de los objetivos y metas? ¿Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas?				
Inteligencia emocional y organizacional		¿Maneja estrategias de prevención y solución pacífica de conflictos? ¿Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación?					

(1985). Citado por (D'Alessio Ipinza, 2017, p.67)

Gestión de cambio y respaldo docente

¿Propicia la práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo?
 ¿Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes con criterios claros y coherentes?

Total	Ítems	39	100%
--------------	--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

Variables 2	Dimensiones	Indicadores	Ítems	#ítems	%	Escala valorativa	Instrumento		
Trabajo colegiado. Conceptualización: El trabajo colegiado es un proceso participativo de toma de decisiones y definición de acciones, entre los docentes y directivos, en la búsqueda de la mejora institucional.(Evans, 1998).	Balcanización	Gestión pedagógica	¿Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes? ¿Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías de las áreas que enseñan?	06	25 %	Escala de medición: Ordinal Puntuación de 1 a 5 Nunca = 1 Rara vez = 2 Algunas veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5	Cuestionario encuesta		
		Acuerdos y decisiones	¿Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior? ¿Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente?						
		Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes	¿Elaboran sus programaciones curriculares analizando con sus compañeros el plan más pertinente? ¿Diseñan la evaluación de los aprendizajes de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial?						
	Colegialidad artificial	Solución de problemas	¿Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de innovación pedagógica? ¿Participa en la gestión del PEI involucrándose activamente?						
		Habilidades sociales e interacción	¿Interactúa con sus pares, colaborativamente para intercambiar experiencias y mejorar la enseñanza ? ¿Desarrolla actividades pedagógicas que promueven el pensamiento crítico y creativo?						
		Participación horizontal.	¿Fomenta el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes? ¿Construye de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con los docentes ?						
	Colaboración cómoda	Dialogo y capacidad de concertación	¿Propicia oportunidades para la solución de problemas utilizando los conocimientos? ¿Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender necesidades de los estudiantes?	06	25 %				
		Interdependencia positiva y trabajo colaborativo	¿Comparte con autoridades, docentes y la comunidad los retos y resultados de su trabajo pedagógico? ¿Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional y aprendizaje?						
		Procesos democráticos de participación	¿Genera un clima escolar basado en la diversidad, colaboración y comunicación permanente? ¿Participa en las políticas educativas a nivel local, regional y nacional?						
	Desarrollo profesional	Cumplimiento, responsabilidad y puntualidad	¿ Cumple con las fechas y horarios establecidos de entrega de trabajos?					06	25 %
			¿Controla permanentemente el desarrollo de su programación anual, unidad de aprendizaje y sesiones?						

	Creatividad e innovación pedagógica permanente	¿Desarrolla contenidos teóricos de manera actualizada y creativa? ¿Comparte sus experiencias exitosas con el grupo de trabajo colegiado?		
	Experiencia formativa y satisfacción personal	¿ Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional? ¿Participa activamente en la formación continua orientados a mejorar su desempeño?	06	25 %
Total		Ítems	24	100%

BASE DE DATOS LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO.

DOCENTES	RESPUESTAS X ITEM X DIMENSION																																										
	INFLUENCIA IDEALIZADA									MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL									ESTIMULACIÓN INTELECTUAL									CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	TOTAL	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	TOTAL	32	33	34	35	36	37	38	39	TOTAL
1	1	4	3	5	2	4	5	5	2	31	2	1	4	3	5	4	2	3	5	4	33	1	4	5	4	3	2	5	3	1	5	4	5	42	4	1	5	2	4	3	5	3	27
2	1	4	3	5	2	4	5	4	2	30	2	1	4	3	5	4	2	3	5	4	33	1	4	5	4	3	2	5	3	1	5	4	5	42	4	1	5	2	4	3	5	3	27
3	1	4	3	5	2	4	5	4	2	30	2	1	4	3	5	4	2	3	5	4	33	1	4	5	4	3	2	5	3	1	5	4	5	42	4	1	5	2	4	3	5	3	27
4	1	4	3	5	2	4	5	4	2	30	2	1	4	3	5	4	2	3	5	4	33	1	4	5	4	3	2	5	3	1	5	4	5	41	4	1	5	2	4	3	5	3	27
5	1	4	3	4	2	4	5	3	2	28	2	1	4	3	5	4	2	4	5	4	34	1	4	5	3	3	2	3	3	1	5	4	5	39	4	1	5	2	4	3	5	3	27
6	1	4	3	4	2	4	5	3	2	28	2	1	3	3	5	4	2	4	5	1	30	1	4	5	3	3	2	3	3	1	5	2	5	37	4	1	4	2	4	3	5	3	26
7	4	2	2	4	2	1	5	3	2	25	2	3	4	3	5	4	2	4	5	2	34	2	4	1	3	3	2	3	3	1	5	2	5	34	4	2	4	2	4	3	5	3	27
8	4	2	2	4	2	1	4	3	2	24	2	3	3	4	5	4	2	4	1	3	31	2	4	1	3	3	2	1	3	4	4	2	5	34	4	2	4	2	4	3	4	3	26
9	4	2	2	4	2	1	4	3	2	24	4	3	3	4	4	4	2	4	1	4	33	2	4	1	2	3	2	1	3	4	4	2	1	29	4	2	4	2	4	3	4	3	26
10	4	3	2	4	2	1	4	3	2	25	4	3	3	4	4	2	2	4	1	1	28	2	4	1	2	3	1	1	3	4	4	3	1	29	4	2	4	2	4	3	4	3	26
11	4	2	2	3	4	1	4	3	1	24	4	4	2	4	4	3	2	4	1	1	29	2	4	1	2	4	1	1	3	4	4	3	1	30	4	2	4	2	4	3	4	3	26
12	4	3	2	3	4	1	4	3	1	25	4	4	3	4	4	2	2	5	1	2	31	2	4	1	2	4	1	1	3	4	4	3	1	30	4	3	4	2	4	3	4	3	27
13	4	4	4	3	4	1	4	3	1	28	4	4	2	3	4	4	3	5	1	2	32	3	4	4	4	4	1	1	3	4	4	3	1	36	4	3	4	2	4	3	4	2	26
14	4	1	4	4	4	1	4	3	1	26	4	4	2	3	4	4	3	5	1	2	32	3	4	4	4	4	1	1	3	4	4	3	4	39	4	3	4	2	4	3	4	2	26
15	5	4	4	4	4	1	4	3	1	30	4	4	2	3	4	4	3	5	1	2	32	3	4	4	4	4	1	1	4	4	4	3	4	40	4	3	4	2	5	1	4	2	25
16	5	4	4	4	4	1	4	2	1	29	3	4	2	3	4	4	3	5	1	2	31	3	4	4	4	4	2	1	4	4	1	4	4	39	4	3	4	2	5	1	4	2	25
17	2	1	4	4	4	4	4	2	1	26	3	4	2	3	4	4	4	1	2	1	28	4	4	4	4	4	2	1	4	4	1	4	4	40	4	4	3	4	5	1	4	2	27
18	2	1	4	4	4	4	4	2	4	29	3	4	2	4	4	4	4	1	2	1	29	4	4	4	4	4	2	1	4	4	1	4	4	40	2	4	3	4	5	1	4	3	26
19	2	1	4	4	4	4	3	2	4	28	3	4	2	4	4	2	4	1	2	1	27	4	2	4	4	3	2	1	4	4	5	4	41	2	4	3	4	5	1	4	2	25	
20	2	1	4	2	4	4	3	2	4	26	3	4	5	4	4	2	4	2	2	1	31	4	2	4	4	3	4	1	4	4	5	4	4	43	2	4	3	4	5	1	4	5	28
21	4	1	4	2	4	4	3	2	4	28	3	4	5	4	4	2	4	4	2	1	33	4	2	2	4	3	4	1	4	4	5	4	4	41	2	4	3	4	5	4	4	5	31
22	4	1	4	1	4	3	3	1	4	25	2	4	5	4	4	2	3	4	2	4	34	4	2	2	4	3	4	1	4	5	5	4	4	42	3	4	4	4	5	4	4	5	33
23	4	1	4	1	4	3	4	1	4	26	2	2	5	4	4	2	3	4	3	4	33	4	2	2	4	3	4	1	4	5	5	4	4	42	3	4	4	4	1	4	4	5	29
24	4	3	4	1	4	3	4	1	4	28	2	2	5	4	4	2	3	4	3	4	33	4	2	2	5	3	4	1	4	5	5	5	4	44	3	4	4	4	1	4	4	5	29
25	4	3	4	4	4	3	4	5	4	35	5	2	5	4	4	1	3	4	3	4	35	4	2	2	5	4	4	4	5	5	5	4	48	4	4	4	4	1	4	4	4	29	
26	1	3	4	4	5	3	4	5	4	33	5	2	5	4	3	1	3	4	3	4	34	4	2	2	4	5	4	4	4	4	5	2	46	4	4	2	4	1	4	4	4	27	
27	1	3	5	4	5	3	4	5	4	34	5	2	4	4	3	1	3	4	3	4	33	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	2	48	4	4	2	4	1	4	2	4	25	
28	1	4	5	4	5	3	4	5	4	35	5	2	4	4	3	1	3	4	3	2	31	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	47	5	4	2	4	1	4	2	4	26	
29	1	4	5	4	5	3	4	5	4	35	5	3	4	4	3	1	3	4	4	2	33	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	47	5	4	2	5	1	4	2	4	27	
30	3	4	5	4	5	3	2	5	4	35	5	3	4	4	3	1	2	4	4	4	34	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	47	5	4	2	5	1	4	2	4	27	
31	3	4	3	4	4	5	2	4	5	34	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	35	4	5	4	4	5	4	4	4	2	2	4	4	46	5	5	2	5	1	4	2	4	28
32	3	5	3	2	4	5	2	4	5	33	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	35	4	5	4	4	5	4	4	4	2	2	4	4	46	4	5	2	5	4	4	1	4	29
33	4	5	3	2	4	5	2	4	5	34	4	3	4	3	4	3	2	5	4	4	36	3	4	4	4	5	4	4	2	2	2	4	4	42	4	5	2	5	4	4	1	4	29
34	4	5	4	2	4	5	2	4	5	35	4	3	4	3	4	3	2	5	4	4	36	3	4	4	4	5	4	4	2	1	3	4	4	42	4	5	1	4	4	4	1	4	27
35	4	5	4	4	2	5	4	4	5	37	4	5	4	3	4	3	1	5	4	4	37	4	4	4	4	5	4	4	2	1	3	4	4	43	4	5	1	4	4	4	4	4	30
36	4	5	4	4	2	1	4	4	4	32	4	5	4	3	2	3	1	5	4	4	35	4	4	4	4	5	4	4	2	4	3	4	4	46	1	2	1	4	4	4	4	4	24
37	4	4	4	4	3	1	4	4	4	32	4	5	4	3	2	3	1	5	4	4	35	4	4	5	4	5	4	4	1	4	4	4	2	45	1	2	1	4	4	5	4	4	25
38	4	4	4	4	3	1	4	2	4	30	4	5	4	3	2	3	1	3	4	4	33	4	4	5	5	4	4	4	1	4	4	4	2	45	1	3	1	4	4	5	4	4	26
39	2	4	1	4	1	4	4	2	4	26	4	5	4	3	2	4	2	3	4	4	35	4	4	5	5	4	1	4	3	4	4	4	2	44	1	3	3	4	4	5	4	4	28
40	2	4	1	4	3	4	4	2	4	28	4	5	4	3	2	4	1	3	4	4	34	4	4	5	5	4	1	2	4	4	4	4	2	43	1	3	3	4	4	5	4	4	28
41	2	4	4	5	1	4	4	2	4	30	2	4	4	3	4	4	2	3	4	4	34	4	4	5	2	4	1	2	4	4	4	1	2	37	3	3	3	4	4	5	4	4	30
42	3	4	4	5	1	4	4	2	4	31	2	4	4	2	4	4	2	3	4	4	33	3	5	5	2	4	3	2	4	4	4	1	2	39	3	4	3	4	4	5	4	4	31
43	3	4	4	2	1	4	4	2	4	28	2	4	4	2	4	4	1	3	4	4	32	3	5	5	1	2	4	2	2	4	4	1	2	34	4	4	4	4	4	5	4	4	33
44	3	4	4	2	1	4	1	1	4	24	2	4	4	2	4																												

46	4	4	4	3	3	4	4	1	3	30	3	4	2	2	4	2	1	4	3	5	30	4	5	1	4	4	4	2	4	5	1	4	3	41	4	5	4	2	4	3	4	4	30
47	4	2	4	4	3	4	4	1	3	29	5	4	2	2	5	2	3	4	3	5	35	4	5	4	5	4	4	2	4	5	1	2	3	43	4	4	4	2	2	3	4	4	27
48	4	2	5	3	4	4	4	4	3	33	5	4	2	2	5	3	3	4	2	5	35	4	1	4	5	4	4	2	4	5	1	2	3	39	4	4	4	2	2	4	4	4	28
49	4	1	5	4	4	4	4	4	3	33	5	4	1	2	5	3	3	4	2	5	34	4	1	4	5	4	4	2	4	5	4	4	3	44	4	4	4	2	2	4	4	4	28
50	4	1	5	4	4	4	4	4	3	33	5	4	2	2	5	3	3	4	4	5	37	5	1	4	5	4	4	1	4	4	4	4	3	43	4	4	4	2	2	4	4	4	28
51	4	1	5	4	4	4	4	4	3	33	4	4	1	5	1	1	3	4	4	5	32	5	1	4	5	4	4	1	4	4	4	4	3	43	4	4	2	2	2	4	5	4	27
52	4	3	5	4	4	4	4	4	3	35	4	2	2	5	1	1	4	4	4	4	31	5	1	4	5	4	4	1	4	5	4	4	3	44	4	4	2	1	2	4	5	4	26
53	4	3	1	4	4	5	4	4	3	32	4	2	1	5	1	1	4	4	4	4	30	5	1	4	2	4	4	1	4	5	4	3	3	40	4	2	2	1	2	4	5	4	24
54	5	3	1	4	4	5	4	4	4	34	4	2	2	5	1	1	4	4	5	4	32	4	4	4	2	4	4	1	4	2	4	3	3	39	4	2	2	1	2	4	5	1	21
55	5	3	2	4	4	5	4	4	4	35	4	2	1	5	4	1	5	4	5	2	33	4	4	4	2	4	4	3	3	2	4	4	4	42	4	3	2	1	4	4	2	1	21
56	5	3	4	2	3	5	3	4	4	33	4	5	2	4	4	4	5	4	5	2	39	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	44	4	3	2	1	4	4	2	1	21
57	4	4	4	2	3	1	4	3	4	29	4	5	3	4	4	4	5	4	4	2	39	4	4	4	1	4	4	3	5	4	2	4	4	43	4	3	5	1	4	4	2	2	25
58	4	4	4	4	4	1	3	3	4	31	4	5	4	4	4	4	5	4	4	2	40	4	4	4	1	4	3	3	5	4	2	5	4	43	4	4	5	1	4	4	2	2	26
59	4	4	4	4	4	1	4	3	4	32	4	5	3	4	4	4	5	4	4	2	39	4	4	4	1	4	3	3	5	4	2	5	4	43	3	4	5	1	4	4	2	2	25
60	4	4	4	4	4	5	4	3	1	33	4	5	4	4	4	4	2	4	4	2	37	4	4	4	5	4	3	2	5	4	2	5	4	46	3	4	5	4	4	4	2	2	28
61	4	5	4	4	4	5	4	2	1	33	4	4	3	4	2	4	2	4	4	5	36	4	4	4	5	4	3	2	5	1	2	4	4	42	3	2	2	4	4	4	4	4	27
62	4	5	4	4	2	4	2	2	1	28	4	4	4	4	2	3	2	5	4	5	37	4	4	4	5	4	3	2	3	1	4	4	4	42	4	2	2	4	4	2	4	4	26
63	4	4	5	5	2	4	4	2	1	31	3	4	3	4	2	3	3	5	3	5	35	4	5	2	4	4	2	4	3	2	4	4	4	42	4	2	2	4	4	2	4	4	26
64	1	4	5	5	3	4	2	2	1	27	2	4	4	4	2	3	3	5	3	5	35	4	5	2	4	3	2	4	4	2	4	4	4	42	4	2	4	4	4	2	4	4	28
65	4	4	1	4	3	4	4	2	2	28	1	4	3	4	2	2	3	5	4	5	33	4	5	2	4	3	2	4	4	4	4	4	44	4	4	4	4	4	2	4	4	30	
66	4	4	2	4	2	2	4	2	2	28	3	4	4	4	1	2	3	5	4	1	31	4	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	46	4	4	4	4	4	2	4	4	30	
67	2	4	3	1	4	2	4	4	2	26	2	4	3	4	2	2	4	1	4	1	27	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	2	5	4	31	
68	1	2	4	1	4	2	4	4	2	24	4	4	4	4	1	1	4	1	4	1	28	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	43	4	4	4	4	4	4	5	4	33
69	1	2	4	1	1	2	4	4	4	23	5	4	4	1	3	1	4	1	4	1	28	1	4	4	4	1	4	5	4	4	2	2	4	39	4	4	1	4	4	4	5	4	30
70	2	3	4	1	2	2	4	4	4	26	4	1	4	2	3	1	4	1	1	2	23	1	4	4	4	1	4	5	4	2	2	2	4	37	4	2	1	4	4	4	5	4	28
71	2	3	4	3	1	2	5	4	4	28	5	1	4	2	1	1	4	1	1	2	22	4	4	4	4	1	4	5	4	2	2	2	4	40	4	2	1	4	4	4	2	4	25
72	2	1	4	3	2	3	5	2	4	26	2	1	5	2	2	1	4	1	1	2	21	3	4	4	4	5	4	5	4	3	1	1	4	42	4	2	1	4	5	4	2	4	26
73	3	1	2	2	3	3	1	2	4	21	2	2	5	2	1	4	4	4	4	4	32	3	2	2	4	5	1	4	4	3	1	1	1	31	5	2	1	4	5	4	2	5	28
74	3	4	3	4	4	3	1	1	4	27	2	2	5	2	3	4	4	4	4	4	34	3	2	2	5	5	1	4	4	4	1	5	1	37	5	2	2	4	5	4	2	5	29
75	3	4	2	4	5	3	1	1	4	27	3	2	5	4	1	4	2	4	4	4	33	3	2	3	5	5	1	4	4	4	1	5	2	39	5	3	2	4	5	4	4	5	32
76	4	4	3	4	5	4	4	1	4	33	3	2	5	4	1	4	2	2	4	4	31	3	3	3	3	5	1	4	4	4	1	5	2	38	2	3	3	4	5	4	4	5	30
77	4	4	2	4	5	4	4	1	3	31	4	2	5	4	1	4	2	2	4	4	32	3	3	3	3	5	1	4	1	4	1	4	4	36	2	3	3	4	5	4	4	4	29
78	4	4	3	4	5	4	4	4	3	35	1	2	5	4	1	4	2	2	2	4	27	4	3	3	3	5	1	4	1	4	4	4	4	40	3	4	3	4	1	4	4	4	27
79	4	4	4	4	2	4	4	4	3	33	1	2	5	1	1	4	3	2	2	4	25	4	3	3	3	5	1	4	2	4	4	4	3	40	3	4	3	5	1	2	4	4	26
80	4	4	4	4	3	4	5	4	3	35	1	2	4	2	1	4	3	2	2	4	25	4	4	4	3	5	4	4	2	4	4	4	3	45	3	4	4	5	1	2	4	4	27
81	4	4	5	4	3	4	4	4	3	35	4	4	4	3	1	4	3	2	2	4	31	4	4	4	3	5	4	4	2	4	4	4	3	45	3	4	4	5	1	2	4	4	27
82	4	3	4	2	3	4	4	4	3	31	4	4	4	4	1	4	1	2	2	4	32	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	46	3	5	4	5	1	2	4	4	28
83	4	2	5	1	2	4	4	4	5	31	4	4	4	1	1	4	1	2	4	2	27	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	1	43	1	5	4	5	1	2	4	4	26
84	4	1	5	2	2	4	4	4	5	31	4	4	4	2	1	4	1	2	4	2	28	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	1	43	3	5	4	5	2	2	4	4	29
85	3	4	1	1	2	4	4	4	5	28	5	4	4	3	1	4	1	2	4	2	30	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	2	46	3	4	2	5	2	4	2	4	26
86	3	4	1	1	3	4	5	2	5	28	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	36	5	4	4	4	5	4	2	4	4	3	4	2	45	3	4	2	5	2	4	2	4	26
87	4	3	2	1	3	5	5	2	5	30	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	38	5	4	4	4	5	4	2	4	4	3	4	2	45	1	4	2	2	2	4	2	4	21
88	3	3	3	2	5	5	5	2	5	33	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	38	5	4	5	4	5	4	2	4	5	3	4	3	48	1	4	2	2	2	4	2	1	18
89	4	2	4	4	4	3	5	2	4	32	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	38	5	4	5	1	3	2	3	4	5	2	4	4	42	1	4	2	2	2	4	2	1	18
90	4	5	5	3	4	3	5	1	4	34	3	4	4	3	4	2	5	4	4	4	37	4	4	5	1	3	2	3	4	5	2	3	4	40	4	4	2	2	2	5	3	1	23

BASE DE DATOS TRABAJO COLEGIADO DOCENTE.

DOCENTES	RESPUESTAS X ITEM X DIMENSION																												
	BALCANIZACIÓN							COLEGIALIDAD ARTIFICIAL.						COLABORACIÓN CÓMODA						DESARROLLO PROFESIONAL									
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	7	8	9	10	11	12	TOTAL	13	14	15	16	17	18	TOTAL	19	20	21	22	23	24	TOTAL	
1	3	5	3	5	5	4	25	3	5	3	1	5	3	20	1	4	4	5	5	4	23	2	5	4	1	3	5	20	
2	3	5	3	5	5	4	25	3	5	3	1	5	3	20	1	4	4	5	5	4	23	2	5	4	1	3	4	19	
3	3	5	3	5	5	4	25	3	5	3	1	5	3	20	1	4	4	5	5	4	23	2	5	4	1	3	4	19	
4	3	5	3	5	5	3	24	3	5	3	1	5	3	20	1	4	4	5	5	4	23	2	5	4	1	3	4	19	
5	3	5	3	4	5	3	23	4	5	3	1	5	3	21	1	4	4	5	5	4	23	2	3	4	1	3	3	16	
6	3	5	3	4	5	3	23	4	5	3	1	5	3	21	1	4	4	5	5	1	20	2	3	4	1	3	3	16	
7	3	5	2	4	1	3	18	4	5	3	1	5	3	21	2	4	1	5	5	2	19	2	3	4	1	3	3	16	
8	4	5	2	4	1	3	19	4	1	3	4	4	3	19	2	4	1	4	1	3	15	2	1	4	1	3	3	14	
9	4	4	2	4	1	2	17	4	1	3	4	4	3	19	2	4	1	4	1	4	16	2	1	4	1	3	3	14	
10	4	4	2	4	1	2	17	4	1	3	4	4	3	19	2	4	1	4	1	1	13	1	1	4	1	3	3	13	
11	4	4	2	3	1	2	16	4	1	3	4	4	3	19	2	4	1	4	1	1	13	1	1	4	1	3	3	13	
12	4	4	2	3	1	2	16	5	1	3	4	4	3	20	2	4	1	4	1	2	14	1	1	4	1	3	3	13	
13	3	4	4	3	4	4	22	5	1	3	4	4	2	19	3	4	1	4	1	2	15	1	1	3	1	3	3	12	
14	3	4	4	4	4	4	23	5	1	3	4	4	2	19	3	4	1	4	1	2	15	1	1	3	4	3	3	15	
15	3	4	4	4	4	4	23	5	1	4	4	4	2	20	3	4	1	4	1	2	15	1	1	3	4	2	3	14	
16	3	4	4	4	4	4	23	5	1	4	4	4	2	20	3	4	1	4	1	2	15	2	1	4	4	2	2	15	
17	3	4	4	4	4	4	23	1	2	4	4	4	2	17	4	4	4	4	2	1	19	2	1	4	4	2	2	15	
18	4	4	4	4	4	4	24	1	2	4	4	4	3	18	4	4	4	4	2	1	19	2	1	4	4	2	2	15	
19	4	4	4	4	4	4	24	1	2	4	4	4	2	17	4	2	4	3	2	1	16	2	1	4	4	4	2	17	
20	4	4	4	2	4	4	22	2	2	4	4	4	5	21	4	2	4	3	2	1	16	4	1	4	4	4	2	19	
21	4	4	4	2	2	4	20	4	2	4	4	4	5	23	4	2	4	3	2	1	16	4	1	4	4	4	2	19	
22	4	4	4	1	2	4	19	4	2	4	5	4	5	24	4	2	3	3	2	4	18	4	1	3	4	4	1	17	
23	4	4	4	1	2	4	19	4	3	4	5	4	5	25	4	2	3	4	3	4	20	4	1	3	4	4	1	17	
24	4	4	4	1	2	5	20	4	3	4	5	4	5	25	4	2	3	4	3	4	20	4	1	3	4	4	1	17	
25	4	4	4	4	2	5	23	4	3	4	5	4	4	24	4	2	3	4	3	4	20	4	4	4	4	4	5	25	
26	4	3	4	4	4	5	24	4	3	4	4	4	4	23	4	2	3	4	3	4	20	4	4	4	4	4	5	25	
27	4	3	5	4	4	4	24	4	3	4	4	2	4	21	4	5	3	4	3	4	23	4	4	4	4	1	5	22	
28	4	3	5	4	4	4	24	4	3	4	4	2	4	21	4	5	3	4	3	2	21	4	4	4	5	4	1	5	23
29	4	3	5	4	4	4	24	4	4	4	4	2	4	22	4	5	3	4	4	2	22	4	4	5	2	1	5	21	
30	4	3	5	4	4	4	24	4	4	4	4	2	4	22	4	5	3	2	4	4	22	4	4	5	2	4	5	24	
31	3	4	3	4	4	4	22	4	4	4	2	2	4	20	4	5	5	2	4	4	24	4	4	5	2	4	4	23	
32	3	4	3	2	4	4	20	4	4	4	2	1	4	19	4	5	5	2	4	4	24	4	4	2	2	4	4	20	
33	3	4	3	2	4	4	20	5	4	2	2	1	4	18	3	4	5	2	4	4	22	4	4	2	3	4	4	21	
34	3	4	4	2	4	4	21	5	4	2	1	1	4	17	3	4	5	2	4	4	22	4	4	2	3	4	4	21	
35	3	4	4	4	4	4	23	5	4	2	1	4	4	20	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	3	5	4	24	
36	3	2	4	4	4	4	21	5	4	2	4	4	4	23	4	4	1	4	4	4	21	4	4	4	4	4	5	4	25
37	3	2	4	4	5	4	22	5	4	1	4	4	4	22	4	4	1	4	4	4	21	4	4	4	4	5	4	25	
38	3	2	4	4	5	5	23	3	4	1	4	4	4	20	4	4	1	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	2	22
39	3	2	1	4	5	5	20	3	4	3	4	4	4	22	4	4	4	4	4	4	24	1	4	4	4	4	4	2	19
40	3	2	1	4	5	5	20	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	1	2	4	4	4	4	2	17
41	3	4	4	5	5	2	23	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	1	2	4	4	4	4	2	17
42	2	4	4	5	5	2	22	3	4	4	4	4	4	23	3	5	4	4	4	4	24	3	2	4	4	4	4	2	19
43	2	4	4	2	1	2	15	3	4	4	4	4	4	23	3	5	4	4	4	4	24	2	2	4	4	4	4	2	18
44	2	4	4	2	1	4	17	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	1	4	4	22	3	2	1	4	4	1	15	
45	2	4	4	2	1	4	17	4	3	4	4	4	4	23	4	5	4	1	3	5	22	4	2	1	4	4	1	16	

46	2	4	4	3	1	4	18	4	3	4	5	4	4	24	4	5	4	4	3	5	25	4	2	1	4	4	1	16
47	2	5	4	4	4	5	24	4	3	4	5	4	4	24	4	5	4	4	3	5	25	4	2	4	2	4	1	17
48	2	5	5	3	4	5	24	4	2	4	5	4	4	23	4	1	4	4	2	5	20	4	2	4	2	4	4	20
49	2	5	5	4	4	5	25	4	2	4	5	4	4	23	4	1	4	4	2	5	20	4	2	4	2	4	4	20
50	2	5	5	4	4	5	25	4	4	4	4	4	4	24	5	1	4	4	4	5	23	4	1	4	2	4	4	19
51	5	1	5	4	4	5	24	4	4	4	4	5	4	25	5	1	4	4	4	5	23	4	1	4	2	2	4	17
52	5	1	5	4	4	5	24	4	4	4	5	5	4	26	5	1	4	4	4	4	22	4	1	4	2	2	4	17
53	5	1	1	4	4	2	17	4	4	4	5	5	4	26	5	1	5	4	4	4	23	4	1	4	2	2	4	17
54	5	1	1	4	4	2	17	4	5	4	2	5	1	21	4	4	5	4	5	4	26	4	1	4	4	2	4	19
55	5	4	2	4	4	2	21	4	5	3	2	2	1	17	4	4	5	4	5	2	24	4	3	4	5	1	4	21
56	4	4	4	2	4	2	20	4	5	3	4	2	1	19	4	4	5	3	5	2	23	4	3	4	5	1	4	21
57	4	4	4	2	4	1	19	4	4	5	4	2	2	21	4	4	1	4	4	2	19	4	3	2	5	1	3	18
58	4	4	4	4	4	1	21	4	4	5	4	2	2	21	4	4	1	3	4	2	18	3	3	2	4	1	3	16
59	4	4	4	4	4	1	21	4	4	5	4	2	2	21	4	4	1	4	4	2	19	3	3	2	4	5	3	20
60	4	4	4	4	4	5	25	4	4	5	4	2	2	21	4	4	5	4	4	2	23	3	2	1	4	5	3	18
61	4	2	4	4	4	5	23	4	4	5	1	4	4	22	4	4	5	4	4	5	26	3	2	1	4	5	2	17
62	4	2	4	4	4	5	23	5	4	3	1	4	4	21	4	4	4	2	4	5	23	3	2	4	4	5	2	20
63	4	2	5	5	2	4	22	5	3	3	2	4	4	21	4	5	4	4	3	5	25	2	4	4	5	4	2	21
64	4	2	5	5	2	4	22	5	3	4	2	4	4	22	4	5	4	2	3	5	23	2	4	4	5	4	2	21
65	4	2	1	4	2	4	17	5	4	4	4	4	4	25	4	5	4	4	4	5	26	2	4	4	5	4	2	21
66	4	1	2	4	2	4	17	5	4	4	4	4	4	25	4	5	2	2	4	1	18	4	4	4	2	4	4	22
67	4	2	3	1	2	4	16	1	4	4	4	5	4	22	4	4	2	4	4	1	19	4	4	4	2	4	4	22
68	4	1	4	1	2	4	16	1	4	4	4	5	4	22	4	4	2	4	4	1	19	4	4	4	4	4	4	24
69	1	3	4	1	4	4	17	1	4	4	4	5	4	22	1	4	2	4	4	1	16	4	5	4	4	4	4	25
70	2	3	4	1	4	4	18	1	1	4	2	5	4	17	1	4	2	4	1	2	14	4	5	5	4	4	4	26
71	2	1	4	3	4	4	18	1	1	4	2	2	4	14	4	4	2	5	1	2	18	4	5	5	4	4	4	26
72	2	2	4	3	4	4	19	1	1	4	3	2	4	15	3	4	3	5	1	2	18	4	5	5	4	4	2	24
73	2	1	2	2	4	4	13	4	4	4	3	2	5	22	3	2	3	1	4	4	17	1	4	4	4	4	2	19
74	2	3	3	4	2	5	19	4	4	4	4	2	5	23	3	2	3	1	4	4	17	1	4	4	4	4	1	18
75	4	1	2	4	3	5	19	4	4	4	4	4	5	25	3	2	3	1	4	4	17	1	4	4	5	4	1	19
76	4	1	3	4	3	3	18	2	4	4	4	4	5	23	3	3	4	4	4	4	22	1	4	4	5	1	1	16
77	4	1	2	4	3	3	17	2	4	1	4	4	4	19	3	3	4	4	4	4	22	1	4	4	4	1	1	15
78	4	1	3	4	3	3	18	2	2	1	4	4	4	17	4	3	4	4	2	4	21	1	4	4	4	1	4	18
79	1	1	4	4	3	3	16	2	2	2	4	4	4	18	4	3	4	4	2	4	21	1	4	4	4	1	4	18
80	2	1	4	4	4	3	18	2	2	2	4	4	4	18	4	4	4	5	2	4	23	4	4	4	4	1	4	21
81	3	1	5	4	4	3	20	2	2	2	4	4	4	18	4	4	4	4	2	4	22	4	4	4	4	1	4	21
82	4	1	4	2	4	3	18	2	4	3	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	1	4	21
83	1	1	5	1	4	4	16	2	4	3	4	4	4	21	4	4	4	4	4	2	22	4	3	2	4	1	4	18
84	2	1	5	2	4	4	18	2	4	3	4	4	4	21	4	4	4	4	4	2	22	4	3	2	4	2	4	19
85	3	1	1	1	4	4	14	2	4	4	4	2	4	20	5	4	4	4	4	2	23	4	3	3	4	2	4	20
86	4	4	1	1	4	4	18	2	4	4	4	2	4	20	5	4	4	5	4	2	24	4	2	4	1	2	2	15
87	5	4	2	1	4	4	20	2	4	4	4	2	4	20	5	4	5	5	4	4	27	4	2	4	1	2	2	15
88	3	4	3	2	5	4	21	4	4	4	5	2	1	20	5	4	5	5	4	4	27	4	2	4	1	3	2	16
89	3	4	4	4	5	1	21	4	4	4	5	2	1	20	5	4	3	5	4	4	25	2	3	4	2	3	2	16
90	3	4	5	3	5	1	21	4	4	4	5	3	1	21	4	4	3	5	4	4	24	2	3	3	2	3	1	14
91	3	4	4	4	4	1	20	2	4	4	1	3	2	16	4	3	4	2	4	4	21	2	4	3	2	3	1	15

PARA ALFA DE CRONBACH
VARIABLE 1
INFLUENCIA IDEALIZADA

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item1	56.48	19.68	0.9770	1.0000	0.7758
Item2	56.49	19.63	0.9838	1.0000	0.7743
Item3	56.22	19.74	0.9664	1.0000	0.7776
Item4	56.41	19.68	0.9710	1.0000	0.7759
Item5	56.51	19.72	0.9581	1.0000	0.7772
Item6	56.42	19.57	0.9773	1.0000	0.7727
Item7	56.00	19.91	0.9038	1.0000	0.7829
Item8	56.76	19.69	0.9401	1.0000	0.7764
Item9	56.47	19.62	0.9820	1.0000	0.7742
TOTAL1	29.87	10.42	1.0000	1.0000	0.9909

Alfa de Cronbach

Alfa

0.8002

MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item10	61.58	21.89	0.9700	1.0000	0.7747
Item11	61.66	21.80	0.9776	1.0000	0.7723
Item12	61.42	21.90	0.9622	1.0000	0.7751
Item13	61.67	22.10	0.9258	1.0000	0.7802
Item14	61.81	21.62	0.9810	1.0000	0.7677
Item15	62.03	21.89	0.9487	1.0000	0.7747
Item16	62.15	21.87	0.9189	1.0000	0.7746
Item17	61.52	21.79	0.9725	1.0000	0.7722
Item18	61.64	21.78	0.9734	1.0000	0.7720
Item19	61.70	21.71	0.9696	1.0000	0.7700
TOTAL2	32.48	11.49	1.0000	1.0000	0.9907

Alfa de Cronbach

Alfa

0.7952

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item20	79.04	24.79	0.9543	1.0000	0.7697
Item21	78.91	24.75	0.9462	1.0000	0.7689
Item22	79.10	24.59	0.9742	1.0000	0.7652
Item23	78.98	24.71	0.9695	1.0000	0.7678
Item24	78.69	24.98	0.8926	1.0000	0.7742
Item25	79.64	24.69	0.9120	1.0000	0.7677
Item26	79.73	24.55	0.9136	1.0000	0.7647
Item27	79.07	24.97	0.9283	1.0000	0.7738
Item28	79.07	24.62	0.9494	1.0000	0.7659
Item29	79.30	24.52	0.9706	1.0000	0.7638
Item30	78.95	24.86	0.9389	1.0000	0.7714
Item31	79.36	24.68	0.9606	1.0000	0.7672
TOTAL3	41.30	12.90	1.0000	1.0000	0.9882

Alfa de Cronbach

Alfa

0.7870

CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item32	50.571	16.764	0.9440	1.0000	0.7821
Item33	50.681	16.673	0.9747	1.0000	0.7786
Item34	50.989	16.629	0.9334	1.0000	0.7776
Item35	50.802	16.565	0.9385	1.0000	0.7754
Item36	50.714	16.461	0.9594	1.0000	0.7717
Item37	50.604	16.745	0.9748	1.0000	0.7811
Item38	50.440	16.747	0.9275	1.0000	0.7816
Item39	50.527	16.766	0.9626	1.0000	0.7819
TOTAL4	27.022	8.888	1.0000	1.0000	0.9856

Alfa de Cronbach

Alfa

0.8051

VARIABLE 2 BALCANIZACIÓN

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item1	37.516	12.789	0.9186	1.0000	0.8024
Item2	37.659	12.322	0.9633	1.0000	0.7799
Item3	37.297	12.537	0.9808	1.0000	0.7895
Item4	37.484	12.498	0.9682	1.0000	0.7879
Item5	37.319	12.458	0.9702	1.0000	0.7860
Item6	37.198	12.577	0.9666	1.0000	0.7917
TOTAL1	20.407	6.833	1.0000	1.0000	0.9841

Alfa de Cronbach

Alfa
0.8225

COLEGIALIDAD ARTIFICIAL.

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item7	38.462	11.852	0.9808	1.0000	0.7835
Item8	38.582	11.848	0.9780	1.0000	0.7834
Item9	38.385	12.226	0.9286	1.0000	0.8029
Item10	38.385	11.854	0.9632	1.0000	0.7840
Item11	38.308	11.990	0.9592	1.0000	0.7908
Item12	38.396	12.041	0.9633	1.0000	0.7932
TOTAL2	20.956	6.527	1.0000	1.0000	0.9845

Alfa de Cronbach

Alfa
0.8226

COLABORACIÓN CÓMODA

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	Correlación total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item13	38.209	12.569	0.9565	1.0000	0.7947
Item14	38.077	12.527	0.9536	1.0000	0.7927
Item15	38.440	12.306	0.9748	1.0000	0.7819
Item16	38.022	12.610	0.9406	1.0000	0.7969
Item17	38.429	12.381	0.9758	1.0000	0.7854
Item18	38.495	12.341	0.9393	1.0000	0.7844
TOTAL3	20.879	6.792	1.0000	1.0000	0.9828

Alfa de Cronbach

Alfa
0.8222

DESARROLLO PROFESIONAL

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	Correlación total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item19	34.516	12.849	0.9575	1.0000	0.7884
Item20	34.604	12.699	0.9621	1.0000	0.7815
Item21	33.835	13.197	0.8496	1.0000	0.8060
Item22	34.297	12.731	0.9663	1.0000	0.7829
Item23	34.352	12.800	0.9785	1.0000	0.7857
Item24	34.495	12.817	0.9698	1.0000	0.7867
TOTAL4	18.736	7.006	1.0000	1.0000	0.9800

Alfa de Cronbach

Alfa
0.8215

