



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Relación entre el liderazgo transformacional
y la gestión administrativa de la Institución
Educativa José Félix Black N° 80050
del Distrito de Paiján - 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTORAS:

Br. Liendo Álvarez Betty Luisa
Br. Lozada Vásquez Alexandra Jacqueline

ASESOR:

Dr. Morales Salazar Pedro Otoniel

SECCIÓN:

Gestión Pública

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

PERÚ – 2018

PÁGINA DEL JURADO

MG. RAFAEL FERNANDO ALDAVE HERRERA
Presidente

DR. WALTER GASTÓN ALVA ALVA
Secretario

DR. PEDRO OTONIEL MORALES SALAZAR
Vocal

DEDICATORIA

A Dios por darme la fortaleza y guiar mi camino.

A mis hijos Anderson, Ginger y Karla que fueron la inspiración y motivo de seguir adelante en la culminación de mis estudios.

Betty Luisa Liendo Álvarez

DEDICATORIA

Esta Tesis la dedico a mis amados padres.

A mi esposo e hijos.

Alexandra Jacqueline Lozada Vásquez

AGRADECIMIENTO

Al fundador de la Universidad César Vallejo, Dr. César Acuña Peralta, por su apoyo en la culminación de mi proyecto y así mejorar personal y profesionalmente.

Al Dr. Pedro Otoniel Morales Salazar, que se desempeñó como asesor brindándome sus conocimientos y sus experiencias que fueron fortaleza y guía.

A los docentes asesores que me apoyaron y brindaron ayuda en los estudios realizados.

Betty Luisa Liendo Álvarez

AGRADECIMIENTO

Primeramente a nuestro Dios, porque él es el primer templo del saber.

Luego a la Universidad César Vallejo, por sus docentes, por sus enseñanzas a lo largo de toda esta Maestría.

A nuestro Asesor de Tesis, Dr. Pedro Otoniel Morales Salazar, por su paciencia y tesón de querer que todos sus alumnos aprendan el camino de la investigación.

A nuestros amigos colaboradores en el campo de la psicología, el derecho y la estadística que nos han apoyado para elaborar esta investigación.

A nuestros compañeros de estudio por su apoyo moral.

Alexandra Jacqueline Lozada Vásquez

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, **Br. Betty Luisa Liendo Álvarez** y **Br. Alexandra Jacqueline Lozada Vásquez**, estudiantes del Programa de Maestría de Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, sede Trujillo, declaramos que el trabajo académico titulado *“Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján - 2017”*, presentado en 207 folios para la obtención del grado académico de Magíster en Gestión Pública es de nuestra autoría.

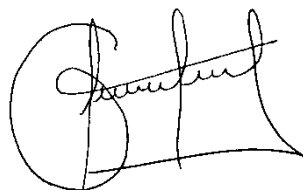
Por tanto, declaramos lo siguiente:

- Hemos mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No hemos utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentando completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Somos conscientes de que nuestro trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, nos sometemos a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 11 de marzo de 2018.



Br. Betty Luisa Liendo Álvarez
DNI N° 18093981



Br. Alexandra Jacqueline Lozada Vásquez
DNI N° 44015433

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, presentamos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación intitulado: "Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa N° 80050 del distrito de Paiján - 2017", con la finalidad de obtener el grado de magíster en gestión pública, cuyo objetivo principal es determinar si existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

La investigación se ha ceñido estrictamente a los cánones impuestos por la metodología de investigación científica, esperando por ello cumplir con los requisitos para su aprobación.

Por lo expuesto, señores miembros del jurado, recibimos vuestros aportes y sugerencias para seguir mejorando el presente trabajo de investigación, así como la comprensión ante errores involuntarios que sabremos enmendar.

Las Autoras

ÍNDICE

Página del jurado	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1 Realidad problemática	12
1.2 Trabajos previos	15
1.2.1 A nivel internacional	15
1.2.2 A nivel nacional	20
1.2.3 A nivel regional	25
1.3 Teorías relacionadas con el tema	31
1.4 Formulación del problema	63
1.5 Justificación del estudio	64
1.6 Hipótesis	65
1.6.1 H. General	65
1.6.2 H. Nula	65
1.6.3 H. Específicas	65
1.7 Objetivos	66
1.7.1 O. General	66
1.7.2 O. Específicos	70

II.	MÉTODO	69
2.1	Diseño de investigación	69
2.2	Variables, operacionalización	70
2.3	Población y muestra	78
2.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	78
2.5	Método de análisis de datos	83
2.6	Aspectos éticos	84
III.	RESULTADOS	85
IV.	DISCUSIÓN	96
V.	CONCLUSIONES	107
VI.	RECOMENDACIONES	109
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
	ANEXOS	116
	Anexo 1: Instrumentos	117
	Anexo 2: Fichas técnicas de los instrumentos	125
	Anexo 3: Matriz de puntuaciones de las variables	134
	Anexo 4: Validación de contenido por juicio de expertos	145
	Anexo 5: Resultados de la validación de contenido por juicio de expertos	167
	Anexo 6: Constancia emitida por la Institución que acredita la aplicación de los instrumentos	179
	Anexo 7: Matriz de consistencia interna de la investigación de tesis	180
	Anexo 8: Base de datos de la aplicación del cuestionario sobre LT	205
	Anexo 9: Base de datos de la aplicación del cuestionario sobre GA	207

RESUMEN

La investigación titulada *Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017*, tuvo como objetivo general determinar si existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de dicha institución. La investigación se realizó bajo el diseño no experimental de tipo transversal – correlacional porque se determinó la relación entre las variables de estudio, apoyándose en el método hipotético deductivo; la población de estudio estuvo conformada 45 docentes que laboran en la institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján durante el año 2017. Se trabajó con el total de la población por ser pequeña, por ello la muestra fue de tipo censal. La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario con la finalidad de recopilar información sobre las variables liderazgo transformacional y la gestión administrativa. El procesamiento de los datos se realizó con la ayuda de los *softwares* SPSS V23 y MS Excel, que permitió la realización de un control de calidad de la matriz de datos a fin de obtener resultados fiables mediante la utilización de la estadística descriptiva e inferencial. De la estadística descriptiva se utilizó las tablas de distribución de frecuencias absoluta simple y porcentual.

Después del procesamiento de los datos se concluyó que existe una correlación directa ($p=.355$; IC95%: .059 - .593) con un tamaño de efecto **moderado** y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre *Liderazgo Transformacional* con la *Gestión administrativa* de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017, según docentes de esta misma institución

Palabras clave: Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Gestión Educativa, Director Educativo.

ABSTRACT

The research entitled Relationship between the transformational leadership and the administrative management of the José Félix Black Educational Institution No. 80050 of Paiján district - 2017, had the general objective of determining if there is a relationship between the transformational leadership and the administrative management of said institution. The research was carried out under the non - experimental cross - correlation type because the relationship between the study variables was determined, based on the hypothetical deductive method; The study population consisted of 45 teachers working in the José Félix Black Educational Institution No. 80050 of the district of Paiján during the year 2017. We worked with the total population because it was small, so the sample was of a census type. The technique that was used for the data collection was the survey and the instrument the questionnaire with the purpose of collecting information on transformational leadership variables and administrative management. Data processing was carried out with the help of SPSS V23 and MS Excel software, which allowed the realization of quality control of the data matrix in order to obtain reliable results through the use of descriptive and inferential statistics. From the descriptive statistics we used the simple and percentage absolute frequency distribution tables.

After processing the data, it was concluded that there is a direct correlation ($\rho = .355$, IC95%: .059 - .593) with a moderate and statistically significant effect size ($p < .05$) between Transformational Leadership and Administrative Management of the José Félix Black Educational Institution No. 80050 of Paiján district - 2017, according to teachers from this institution

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Educational Management, Educational Director.

I. INTRODUCCIÓN

Nuestro país, y dentro de éste nuestra región y la comunidad paijanense, viene atravesando una severa crisis educacional. Esta crisis no es de reciente data sino que se proyecta a muchos años en el pasado, desde cuando comenzaron a hacerse ensayos inspirados no en la realidad y las necesidades del país sino en los logros que se obtuvieron en otras latitudes que no siempre compartían los mismos problemas e idiosincrasias. Ese proceso de reforma educativa que se inició en la década de los setentas del siglo anterior, inspirado en los totalitarismos europeos, es solo una muestra de cómo se inició la crisis del sistema educacional en nuestro país que ha ido, a través de los años- de ensayo en ensayo y de enfoque en enfoque.

Después del exceso ideológico que afectó a nuestro sistema educacional vino después el enfoque liberalista, que llevó a la educación peruana a los extremos del mercantilismo, con el consiguiente impacto negativo en los resultados tanto pedagógicos como estructurales.

Vemos, pues, cómo la educación en nuestro país ha sufrido el impacto de las malas decisiones político-económicas que han afectado al Perú en los últimos cincuenta años. ¿Cuál es la salida para esta crisis? Muchas son las respuestas que se han ofrecido para responder a esta pregunta de naturaleza casi existencial que pretende superar de una vez por todas la “zona liberada” (sindicatos que se oponen a los despidos y a la evaluación, mercaderes de la educación que lucran con los sueños de miles de alumnos y padres de familia y gobiernos haciéndose de la vista gorda) en que se ha convertido la educación en nuestro país en los albores del siglo XXI.

Ante esta situación, la educación tiene que reorientarse hacia líneas maestras de la *calidad* y la *competitividad*. Las políticas orientadas a mejorar el *factor humano* en la *gestión administrativa* son las que están funcionando en países que hoy ocupan los primeros lugares en las pruebas PISA. No se trata de gastar más dinero sino de manejar bien los *recursos humanos*.

Por ello, la presente investigación, precisamente, se orienta a auscultar este nuevo enfoque en la conducción de los recursos educacionales para alcanzar la eficiencia pedagógica sobre la base de la aplicación de un *liderazgo transformacional* en la *gestión administrativa* de la institución educativa, y en especial, de la I.E. José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján.

En tal sentido, la presente investigación asume una especial importancia en tanto y en cuanto pretende encontrar si existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en nuestro objeto de estudio.

1.1 Realidad problemática

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial consideran que el director de la institución educativa es la autoridad máxima y el representante legal de la misma. De esta manera, recaen sobre él la responsabilidad de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, teniendo el deber de lograr las mejores condiciones para el buen desempeño de los docentes, de modo que los estudiantes lleguen a alcanzar las competencias necesarias, por grado y edad. (Unesco, 2011)

Para lograr esto se requiere la conjunción de muchos aspectos, como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. De esta manera, el director debe estar preparado para responder a estos desafíos y trabajar en todos estos ámbitos, y para ello se necesita que fortalezca sus capacidades gerenciales y conexas. (Unesco, 2011)

La Unesco (2011) sostiene que los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, para que esto se dé, se necesita de conductores que tengan una mentalidad distinta y que tengan la capacidad de llevar a la comunidad educativa hacia los objetivos

institucionales. Por ello, la Unesco cree que es muy importante la formación de los directores en temas de gestión.

La Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján fue fundada el 4 de noviembre de 1934, desde ese año hasta la actualidad ha venido ejerciendo su misión de impartir el servicio educacional a niños y jóvenes de este distrito de la provincia de Ascope dentro de las posibilidades que le permiten las condiciones tanto académicas como administrativas.

La Institución Educativa José Félix Black N° 80050 se encuentra ubicada en la calle San Pedro N° 606, actualmente cuenta con 6 secciones de inicial, 24 de primaria y 15 de secundaria. Cuenta con 6 docentes de inicial, 28 nivel primario y 21 nivel secundario; también cuenta con 2 auxiliares en el nivel de inicial y 3 en el nivel secundario. Su actual director es el Lic. José Orfeo Julca Pérez y la problemática principal de esta institución educativa es la infraestructura y el aprendizaje.

La Institución Educativa José Félix Black N° 80050 puede contar, a lo largo de su historia, con muchos logros en las vidas de sus discentes, quienes al salir del centro educativo han incursionado en los diferentes campos de la actividad económica, social y cultural no solo de este distrito de Paiján sino también del departamento de La Libertad y del país en general.

Sin embargo, en esta institución se puede advertir, como también ocurre en otras instituciones educativas, la necesidad de mejorar las políticas administrativas de la dirección a fin de lograr un mejor y mayor impacto en el logro de los objetivos académicos, que son a la larga la misión de todo centro educativo: lograr resultados en el rendimiento de sus alumnos.

Desde siempre se ha pensado que la respuesta, la solución, a los problemas administrativos de una institución académica pasan por desplegar una política administrativa fidedigna a los planes y

programas que se dictan desde arriba, es decir, desde las burocracias nacionales y departamentales.

Esto es, en parte cierto, pero no lo es todo. Los recientes desarrollos en gestión administrativa –tanto pública como privada– han comenzado a enfocarse en el factor humano como catalizador de los planes y programas administrativos. Y la institución educativa José Félix Black N° 80050 no es ajena a esta necesidad.

Desde nuestra posición de docentes, subordinados a la dirección de la institución educativa, hemos detectado que la gestión administrativa de la escuela puede alcanzarse sobre la base de una sustancial mejora en la calidad de las relaciones y el liderazgo que se ejerce desde arriba: es decir del Director del plantel.

Ineficientes habilidades en temas de relaciones personales, falta de comunicación interpersonal, fracaso en los liderazgos, conflictos, deficiente conocimiento del currículo y la instrucción, desorden en el control, carencia de ética o valores, olvidar lo que es ser un docente, inconsistencia, demostración de favoritismos, imposibilidad de mantener a los docentes concentrados en sus labores, imposibilidad de avanzar, juicios precipitados, entre otros problemas, son, en efecto, aspectos administrativos que necesitan de un marco favorable de relaciones interpersonales a fin de evitar estos comportamientos que debilitan y hasta ponen en riesgo la concreción de la gestión administrativa tanto en lo académico como en lo logístico de cualquier institución educativa.

La necesidad de reconocer la necesidad de aplicar un *liderazgo de tipo transformacional* aparece, pues, en el escenario de una institución, como lo es la IE-José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján, para dinamizar y eficientar los planes y programas que se dictan desde los niveles superiores de la administración.

Frente a esta problemática, la presente investigación es importante porque busca determinar la correlación que existe entre el liderazgo y la gestión administrativa en esta institución educativa.

1.2 Trabajos previos

Estudios directos relacionados con el problema de investigación de la presente tesis, que desarrollen la relación del liderazgo transformacional del director con su gestión administrativa no existen muchos. Sin embargo, es preciso aclarar que se ubicaron investigaciones relacionadas con ambos temas. Es así que los siguientes trabajos de investigación (tanto internacionales como nacionales) tomados como antecedentes dan fundamento teórico y respaldo a la presente investigación. Veamos a continuación los más cercanos a nuestra problemática de estudio:

1.2.1 A nivel internacional

Jiménez (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada.* Tesis para optar el grado de maestro en Psicología. Bogotá. Universidad Católica de Colombia. El diseño de la investigación aplicado a este trabajo es descriptivo correlacional. Es de tipo no experimental. Población de 189 docentes y una muestra poblacional de 66 docentes. Se utilizó tres instrumentos: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), Cuestionario de motivación hacia el trabajo (CMT) y Formato Evaluación de Desempeño Docente. Los niveles de confiabilidad fueron evaluados por medio de Alfa de Cronbach. La conclusión más importante de esta investigación consiste en la correlación encontrada cuando se observan los componentes: el liderazgo transformacional con el motivador interno - hacia el logro, donde el director de programa estimula a que el docente haga las cosas con excelencia y mejor que los demás; el liderazgo transformacional con el motivador externo – grupo de trabajo, el director de programa estimula a los docentes para enfrentarse a situaciones que le permiten el aprendizaje de otros; y por último, el liderazgo transformacional con el medio de retribución – requisición, los directores de programa estimulan a los docentes a

mostrar sus trabajo y a relacionar las retribuciones con el producto de su trabajo, encontrando mayor apertura, ya que van dirigidos a la proyección de la organización.

La investigación solo hace una sola recomendación, en el sentido de ahondar las investigaciones sobre las relaciones entre los componentes de los motivadores internos con el desempeño y en otra el liderazgo transformacional con el desempeño, teniendo en cuenta no solamente su autopercepción sino la de los colaboradores a cargo.

Este antecedente tiene una especial importancia para nuestra investigación en la medida que nos informa que no siempre es posible demostrar una relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pues existen muchos componentes de una evaluación de desempeño que no pueden ser medibles numéricamente sino cualitativamente.

Díaz (2014). *El liderazgo transformacional en el colegio parroquial San José de Fontibón, como un factor de mejoramiento de los procesos escolares*. Tesis para optar el grado de maestro en educación con énfasis en gestión. Universidad Libre de Colombia. El tipo de investigación fue de carácter diacrónico ya que desarrolló un seguimiento prolongado durante algún tiempo sobre procesos específicos. La población y la muestra estuvo conformada por 40 personas entre directivos y docentes del Colegio Parroquial San José de Fontibón. Las técnicas empleadas fueron la encuesta y la entrevista. Para el diseño de los instrumentos se tomó en cuenta el cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio; el proceso de validación se dio a través de la aplicación a compañeros del programa de maestría quienes sugirieron ajustes, así mismo la revisión y aprobación por parte de colegas de otras instituciones. La principal conclusión de esta investigación es que se detectó una tendencia en el discurso del líder (la dirección) de poco entusiasmo y optimismo frente a las metas establecidas, el cumplimiento de las mismas y lo que conlleva a obtener los resultados esperados en

términos de un futuro mejor, razón por la cual se puede percibir poca motivación del líder tanto para realizar su labor como para impregnar su equipo de una actitud más favorable frente al desarrollo de su misión.

La investigación recomienda la necesidad de ejercer un liderazgo gerencial, en las labores de dirección, capaz de generar los cambios y transformación institucional. También se requiere de un liderazgo transformacional en la gestión, lo que implica descentralización de funciones; autonomía delegada, de modo que las personas del equipo directivo tengan capacitación en gerencia educativa estratégica.

Otra recomendación apunta a la necesidad de que los directivos efectúen una supervisión especializada a fin de detectar los diversos problemas que confronta la institución educativa a nivel de liderazgo, dando relevancia a la propuesta planteada, la cual requiere participación y compromiso de todos los estamentos de la institución.

Este antecedente tiene una especial importancia para nuestra investigación en la medida que nos corrobora la necesidad de reconocer que una institución educativa no solo es el edificio y la infraestructura que pueda tener, o los métodos de última generación que pudieran haberse concebido, sino que es un lugar donde se debe considerar a sus miembros como seres humanos, con fortalezas que se pueden potenciar a través del tiempo y de diversas estrategias para convertirlas en factores que favorezcan el crecimiento institucional de manera integral.

Martins et al. (2012). *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*. Universidad de Costa Rica. Se trata de un artículo enfocado a generar una aproximación a la gestión educativa fundamentada en una perspectiva holística, que integre las dimensiones de liderazgo transformacional en contextos educativos descentralizados. La investigación en tanto a los fundamentos teóricos de soporte se apoya en los postulados del

liderazgo transformacional de Bolívar (2004), y la Descentralización Educativa de Saldivia (1997) y Weiler (1996) entre otros. Concluye, entre otras importantes conclusiones, que la gerencia actual que se realiza en las instituciones educativas son objeto de estudios, pues la misma según los hallazgos producto de la investigación realizada está inmersa en modelos gerenciales tradicionales, lo cual implica que no se ofrecen las soluciones a los problemas o situaciones que se suponen están presentes en las organizaciones y de no darse un cambio en las mismas, la situación crítica gerencial seguirá imperando en ellas, limitándose así la posibilidad de conocer y asimilar de las transformaciones y evoluciones de los nuevos tiempos.

Recomienda que el personal directivo debe establecer y poner en práctica la combinación de los diferentes sistemas de comunicación con todo su personal, lograr la integración, a fin de asegurar un trabajo coherente encaminado hacia objetivos comunes que despierten la iniciativa e innovación en el trabajo docente.

Otra recomendación es la necesidad de que entre los directivos y demás involucrados en el proceso educativo, exista una comunicación amplia que permita realizar funciones básicas en el interior de un grupo u organización, ellos son: planificación, organización, control y evaluación, puesto que la misma sirve para controlar en diversas formas el comportamiento del recurso humano: en este caso específico, la consolidación del liderazgo transformacional del directivo.

Este antecedente tiene una especial importancia para nuestra investigación en la medida que confirma la necesidad de recurrir al *liderazgo transformacional* como un mecanismo para superar los *modelos administrativos tradicionales* sobre la base de nuevas estrategias y políticas fundamentadas en la optimización de la capacidad de motivación y el carisma de la dirección sobre la plana docente de la IE-JFB.

Montiel (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. Tesis de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Maracaibo. Universidad de Zulia. La muestra ha coincidido con la población. La técnica empleada fue la encuesta a través de su instrumento cuestionario. La validez se sometió a juicio de expertos. Su conclusión más importante corrobora -para el objetivo diseñado de identificar los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional los cuales son influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y tolerancia psicológica, y que deben predominar en los directivos de las instituciones educativas del Subsistema de Educación Primaria Simón Bolívar y Ovelio Araujo del Municipio Jesús Enrique Lossada, se identificó un nivel eficiente de estos fundamentos por parte del director, donde el indicador *consideración individual* se presenta muy eficiente en su aplicación.

La investigación recomienda que los directores de las instituciones educativas deben compartir la responsabilidad, delegar funciones, donde el trabajo de los gerentes y docentes sean compartidos, creando proyectos educativos, como por ejemplo el PEIC y en los mismos puedan asumir diferentes roles, adquirir protagonismo e impulsar a sus colaboradores a lograr el éxito educativo.

Otra recomendación va dirigida al director, a quien, se le recomienda persuadir al docente al cumplimiento de las competencias del desempeño docente, así como evaluar a través de la medición de metas y objetivos cumplidos, la participación de los docentes en el proceso de transformación de las instituciones educativas hacia unas organizaciones de alto rendimiento.

Este antecedente tiene una especial importancia para nuestra investigación en la medida que confirma al *liderazgo transformacional* como un modo de coadyuvar al logro de las metas educacionales

equilibrando las competencias de los docentes en su desempeño laboral como un medio para lograr la verdadera acción dentro de los procesos educativos.

1.2.2 A nivel nacional

Monteza (2017). *Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo - 2016.* Maestría en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa. Universidad de Piura. Investigación cuantitativa, descriptiva simple de la forma M -> O. La población estuvo conformada por 237 docentes de las respectivas instituciones educativas públicas de educación inicial de la zona urbana del distrito de Chiclayo; y la muestra quedó conformada por 150 docentes que laboran en el nivel inicial del distrito de Chiclayo. Para recoger la información se ha utilizado la técnica de la encuesta. Se utilizó un cuestionario multifactor leadership Questionnaire conocido en sus siglas en inglés MLQ (form 5X– short). La validación se hizo por el juicio de tres expertos; y la confiabilidad del instrumento se realizó por la prueba estadística de Alfa de Cronbach, la cual arrojó 0,977. La conclusión más importante de esta investigación arroja que el liderazgo transformacional tiene una presencia alta en las instituciones educativas del distrito de Chiclayo, tal como lo percibe el 73,3% de las docentes de educación inicial (tabla 10), encontrándose que las dimensiones en las que se aprecia un mejor desempeño de los directivos es en la dimensión motivación inspiracional (77,3%), seguido de influencia idealizada (71,3%) y estimulación intelectual (70,7%). Estos resultados demuestran que los directivos tienen un perfil positivo de liderazgo transformacional.

Una primera recomendación de esta investigación es sugerir a las instituciones educativas públicas de Chiclayo emprender experiencias de diagnóstico sobre el liderazgo transformacional en los otros niveles educativos, de tal manera que se cuente con un estudio integral sobre el tema. Asimismo, los directores de las instituciones educativas donde se investigó deben seguir fortaleciendo las acciones

de liderazgo transformacional que vienen ejerciendo en beneficio de las instituciones donde laboran y por ende en la mejora de los aprendizajes.

Otra recomendación sugiere que los directivos de las instituciones educativas del distrito de Chiclayo donde se realizó el estudio incluyan dentro de sus planes operativos acciones de refuerzo de la consideración individualizada, tomando en cuenta dos aspectos claves: la formación continua de los docentes y el trato individualizado hacia los mismos.

Este antecedente es importante para nuestra investigación en la medida que corroboran el rol que el liderazgo transformacional puede llegar a tener sobre los docentes, inspirándoles confianza y respeto; dos aspectos necesarios para que los subordinados participen del cambio en las instituciones educativas sin que los miembros de la misma muestren resistencia.

Párraga & Bartolo (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014.* Tesis para optar el grado académico de Magister en Administración de la Educación. Lima: Universidad César Vallejo. La tesis se inscribe dentro de la investigación básica. El diseño de la investigación fue no experimental - transversal de tipo correlacional. En la investigación se trabajó con el íntegro de la población debido a que era pequeña. En la investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta el cual estuvo conformado por 20 ítems con la finalidad de recoger información relevante sobre el liderazgo transformacional del director de las instituciones educativas públicas de la red 18 UGEL 06 – Ate. La validez del instrumento se certificó por juicio de expertos. Su conclusión más importante reveló que al efectuar la correlación entre liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate 2014, se determinó que existe una correlación muy fuerte y significativa 0,959.

Recomienda fortalecer el liderazgo de los directivos dado que las actitudes, valores, metas, comportamientos que evidencien, constituyen un factor importante en el desempeño de los trabajadores que están bajo su dirección, asimismo reciban cursos de liderazgo transformacional de tal manera que se garantice un servicio educativo de calidad en cada institución educativa.

Otra recomendación consistió en promover una cultura de evaluación y monitoreo permanente al trabajador de servicio sobre los roles que desempeñan diariamente en las instituciones educativas públicas, a fin de que la toma de decisiones sean más acertadas y viables en relación al desempeño de su trabajo, del mismo modo desarrollar en forma permanente cursos, seminarios, talleres sobre temas afines al trabajo en las instituciones educativas, para que de esta manera mejorar su desempeño.

Este antecedente tiene importancia para nuestra investigación pues permite comprobar cómo el *liderazgo transformacional* tiene una correlación fuerte y significativa en el ámbito de la *eficiencia* y la *satisfacción* de los trabajadores docentes.

Martínez (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Investigación de nivel descriptivo; tipo ex post facto; y modalidad estudio de caso. La muestra está conformada por un único director de una I.E. Pública de primaria de menores en Santiago de Surco- UGEL 07. Se utilizó tres técnicas: la investigación bibliográfica, la encuesta y la entrevista. La validación del instrumento fue por juicio de expertos. Su conclusión más importante, entre otras valiosas conclusiones, es que mientras que el director de la I.E. pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.

Recomienda formar a los directores mediante un programa de liderazgo transformacional como elemento relevante en la política educativa del Ministerio de Educación en cada localidad de nuestro

país. Es decir, incidir en la intervención a fin de asegurar las cualidades de liderazgo en la gerencia educativa.

Otra recomendación es elaborar un perfil de las cualidades requeridas en el director de colegios públicos (lo cual no ha sido tratado en nuestra tesis, pero es un reto en futuras investigaciones de gestión educativa) en base a las características del liderazgo transformacional.

Este antecedente tiene una especial importancia para nuestra investigación en la medida que se identifica en esta investigación especiales dimensiones del liderazgo transformacional que pueden ser aplicados en la institución educativa José Félix Black N° 80050 como pueden ser: la consideración individual y la estimulación intelectual.

Cervera (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Investigación de tipo descriptiva correlacional. La población estuvo conformada por los docentes de los niveles; inicial, primario y secundario de cinco Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. Siendo la población total de estudio de 171 docentes. La muestra ha coincidido con la población. Encuesta y cuestionario para cada una de las variables de estudio. En cuanto a la confiabilidad del instrumento, éste arrojó un Alfa de Cronbach = 0.95, $p < .05$, $N = 171$, el cual es significativo, lo que permite concluir que el área de Influencia idealizada presenta confiabilidad. La conclusión más importante es que los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

La investigación recomienda promover estudios que de manera experimental determinen la influencia que tiene el Liderazgo Transformacional de los Directores en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas con la finalidad de encontrar alternativas viables para la solución de los problemas que se presentan.

Otra recomendación consistió en proponer que las universidades implementen programas de capacitación a los docentes a fin de desarrollar óptimos niveles de Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional, y puedan cumplir eficientemente su labor educativa.

Este antecedente tiene importancia para nuestra investigación pues permite comprobar cómo el *liderazgo transformacional* (no obstante haber sido evaluado en función del clima organizacional, y no en función de la gestión administrativa) puede ejercer una influencia significativa en los diferentes niveles de funcionamiento de una organización.

Reyes (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao.* Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación, mención en Gestión de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Este estudio, de tipo básico descriptivo, sigue el diseño de investigación que corresponde al descriptivo correlacional. La población de estudio o marco de muestreo lo conformaron 40 profesores del nivel secundario sin criterio de exclusión, es decir, no se discriminó positiva o negativamente a ningún elemento de la población docente. Por convenir a los intereses y la viabilidad del trabajo investigativo se tomó la totalidad de la población como muestra de estudio, de tal manera que el tipo de muestra es no probabilística intencional. Se emplearon los diagramas de flujo, para describir de forma analítica los procesos del desarrollo de la investigación; la encuesta, con el fin de obtener información acerca de la percepción del liderazgo directivo en los docentes del nivel secundario; la ficha de evaluación, para valorar el nivel del desempeño docente en el nivel secundario; y el registro de casos. La validez de contenido se hizo mediante el juicio de cinco expertos, la que es refrendada con la V de Aiken, el que arrojó una $V = .950$, la que se considera como excelente. Su principal conclusión es que no se confirmó la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y

el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009.

La investigación recomendó que se debe difundir “un mayor énfasis en el liderazgo distribuido en las escuelas” con la finalidad de conseguir el mejoramiento de la calidad educativa en el nivel secundario.

Otra recomendación sugiere la concretización de un estudio más concienzudo y minucioso con la aplicación de otros instrumentos de investigación que permitan la triangulación de la información recabada y la confrontación de los resultados obtenidos sobre la correlación entre liderazgo directivo y desempeño docente, así como ampliar el número y tipo de sujetos informantes (alumnos, padres de familia, profesores).

Este antecedente es importante para nuestra investigación en la medida que posiciona a nuestra investigación como un aporte más para la correlación entre las variables investigadas y su confrontación con otras argumentaciones también respetables y vigentes con miras a conseguir un perfeccionamiento del análisis del liderazgo transformacional en relación con la gestión administrativa en el ámbito docente.

1.2.3 A nivel regional

Después de una acuciosa búsqueda en las bibliotecas de las principales universidades de Trujillo no se ha podido encontrar investigaciones que hayan enfocado directamente la problemática que se estudia en la presente tesis. Sin embargo, sí se ha podido ubicar algunas investigaciones que, de manera conexas y colaterales, han incidido en la correlación que se puede establecer entre liderazgo, clima organizacional y gestión administrativa en el ámbito educativo, por lo que pasamos a describir las que, a nuestro juicio, son las de mayor trascendencia para nuestra investigación.

Toro & Acosta (2017). *Estilos de liderazgo en los directores de Escuela de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, semestre 2016-II.* Tesis para

obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Se trató de un estudio descriptivo. La población estuvo conformada por 3451 personas entre alumnos, docentes y administrativos, y la muestra se obtuvo aplicando la fórmula de muestreo probabilístico arrojando un total de 189 alumnos de contabilidad; en el caso de los alumnos de economía y negocios internacionales, la muestra fue de carácter censal, incluyendo al total de los alumnos. El instrumento utilizado fue el cuestionario sobre estilos de liderazgo de los autores Castro Solano, Nader y Cedillo, el cual consta de 34 ítems divididos tres estilos: transformacional (4 dimensiones), transaccional (3 dimensiones) y liberal (sin dimensiones); además cada dimensión consta de indicadores. La conclusión más importante de esta investigación constató que el estilo de liderazgo del director de escuela de administración es *transformacional*, del director de escuela de contabilidad es *transaccional* y de la directora de escuela de economía es *transformacional* y de la directora de escuela de economía y negocios internacionales es también *transformacional*.

La investigación recomienda proponer estudios de personalidad que refuercen esta investigación, de tal manera que permita tener buenos líderes educativos para la facultad de ciencias económicas de esta casa superior de estudios.

Otra recomendación está referida a recalcar la importancia del liderazgo en las demás facultades y direcciones de escuela de la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo, así como también en la filial de la ciudad de Piura.

Este antecedente es importante para nuestra investigación en la medida que confirma la validez y pertinencia de algunos de las dimensiones e indicadores del liderazgo transformacional empleados en la presente investigación, como lo son el carisma, la estimulación intelectual, la inspiración, la consideración individualizada, la recompensa contingente y la dirección por excepción; todo esto, en un contexto educacional y académico.

Valverde (2017). *Validez y confiabilidad de una nueva escala de liderazgo transformacional LT1 en adolescentes de instituciones educativas del distrito de El Porvenir.* Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología. Universidad César Vallejo de Trujillo. El diseño de la investigación correspondió a uno psicométrico, el cual se relaciona con la construcción y adaptación de tests psicológicos, inventarios de personalidad, de intereses vocacionales y escalas de actitudes. Su propósito es desarrollar instrumentos de medición que reúnan los requisitos de “validez” y “confiabilidad” y que sean buenos predictores de la conducta; así como el desarrollo de “normas” para interpretar las 25 puntuaciones individuales al comparar con resultados grupales. La población estará constituida por 1258 estudiantes de 3°, 4° y 5° grados de secundaria de 4 instituciones educativas escolarizadas estatales mixtas del distrito del Porvenir según el Ministerio de Educación (2016), y la muestra la conformaron 578 estudiantes, teniendo un nivel de confianza del 95% y un intervalo de confianza de 3%. La validez de contenido se realizó mediante el criterio de jueces usando el índice de la V de Aiken donde V será mayor a 0.80 usando el estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). La confiabilidad se realizó mediante consistencia interna utilizando el Alfa de Cronbach con un resultado mayor a 0.70. La conclusión más importante de la investigación es que se determinó las evidencias concernientes a la validez y confiabilidad de la nueva escala de liderazgo transformacional.

La investigación recomendó posteriores revisiones correspondientes a la estructura de la escala de liderazgo transformacional con la finalidad de mejorar aspectos correspondientes a la fiabilidad.

Otra recomendación fue desarrollar mayor control de factores que pudieran tergiversar la información que se obtuviere de próximas aplicaciones.

Este antecedente es importante para nuestra investigación en la medida que confirma la validez y pertinencia de algunos de las dimensiones e indicadores del liderazgo transformacional empleados

en la presente investigación, como lo son el carisma, la motivación/inspiración, la estimulación intelectual, las consideraciones o influencia individualizada y la tolerancia psicológica; todo esto, en un contexto educacional.

Ruiz (2016). *Impacto de la Cultura Organizacional en la Gestión Educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local – Provincia de Ascope, 2014*. Tesis para optar el grado académico de doctor en planificación y gestión por la Universidad Nacional de Trujillo. El tipo de estudio es el no experimental, el diseño es descriptivo correlacional y los métodos deductivo e inductivo. La población estuvo conformada por 32 funcionarios, directivos, profesionales, técnicos y auxiliares, mientras que la muestra estuvo conformada por 20 funcionarios, directivos, profesionales, técnicos y auxiliares. Se empleó dos cuestionarios confiables y debidamente validados para la recolección de datos de las variables en estudio. Los resultados obtenidos más relevantes son que se determinó que el nivel de relación entre la cultura organizacional y la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local – Ascope, es de 0.710; esto indica que entre las dos variables existe una relación positiva alta (considerable). Asimismo, se identificó la situación de la cultura organizacional de la UGEL- Ascope como regular puesto que aún quedan aspectos que mejorar como en las dimensiones de trabajo en equipo y liderazgo. Se apreció asimismo que la situación de la gestión educativa de la UGEL- Ascope también es regular y de igual quedan por mejorar aspectos relacionados a las dimensiones de necesidades e intereses de los trabajadores, libertad y participación de los mismos y de la comunidad educativa de la jurisdicción así como aspectos de la dimensión de poder.

La investigación recomendó que la administración de la UGEL Ascope debe fomentar programas de capacitación, reforzamientos en sus habilidades técnicas y estímulos que permitan elevar los niveles de cultura organizacional y con ello mejorar la gestión educativa.

Otra recomendación consistió en que la Oficina de Recursos Humanos de la UGEL Ascope debe fomentar capacitaciones al

personal de acuerdo al rubro y tareas que realizan afín de actualizarlos en sus habilidades y conocimientos, con un mecanismo inclusivo y para todos estableciendo cronogramas adecuados para las labores que realizan y teniendo en cuenta los horarios y funciones que cumplen.

Este antecedente es importante para nuestra investigación en la medida que sus conclusiones y recomendaciones coadyuvan a posicionar nuestra investigación como un aporte a la obtención de nuevos conocimientos acerca del impacto de la cultura organizacional (en el cual el liderazgo es un componente: Schein, 1996) en la gestión educativa que va a servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de desarrollo institucional y que generará un impacto con acciones diversas en la gestión administrativa educacional.

Grados (2016). *Efectos del programa de inteligencia emocional para la mejora del clima institucional de la institución educativa Santo Domingo de Guzmán Distrito de Chicama, Provincia de Ascope, 2014*. Tesis para obtener el grado de maestra en educación con mención en gestión educativa y desarrollo regional por la Universidad Nacional de Trujillo. Se trató de un tipo de investigación preexperimental con el diseño pre y posttest con un grupo, con una muestra de 19 participantes entre directivos, docentes y administrativos del nivel primaria de la institución educativa antes mencionada, utilizando el cuestionario de clima institucional, adaptado por Letty Tsuchida Alva y Ada Mendoza Aedo en el 2009. La conclusión más importante de esta investigación, entre otras importantes conclusiones, fue que el Programa de Inteligencia Emocional influye significativamente en el Clima Institucional en directivos, docentes y administrativos del nivel primario de la Institución Educativa Santo Domingo de Guzmán del Distrito de Chicama, Provincia de Ascope.

Una primera recomendación de la investigación consistió en promover el desarrollo de programas de inteligencia emocional para el mejor desempeño en las instituciones educativas.

Otra recomendación fue que el personal de la institución educativa debe ser consciente de su rol, tener intencionalidad a la

realización de los cambios como personas que interactúan en las instituciones educativas, fomentar y mantener un clima institucional agradable que ello los llevará a un mejor desempeño docente y a una mejor calidad educativa.

Este antecedente es importante para nuestra investigación en la medida que sus conclusiones y recomendaciones coadyuvan a posicionar nuestra investigación como un aporte a la obtención de nuevos conocimientos acerca del impacto de la inteligencia emocional (en la cual el *liderazgo* es un receptor natural: Goena, 2015) en la gestión educativa que va a servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de desarrollo institucional y que generará un impacto con acciones diversas en la gestión administrativa educativa

Salazar (2015). *El modelo de gestión educativa estratégica y su relación con el liderazgo transformador en el Colegio Militar "Gran Mariscal Ramón Castilla" del distrito de Huanchaco en Trujillo – 2015* por la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle" de Lima para optar al grado académico de magíster en ciencias de la educación mención docencia universitaria. En el trabajo se utilizaron los siguientes instrumentos: el Cuestionario A del Modelo de Gestión Educativa Estratégica y el Cuestionario B del Liderazgo Transformacional. La población estuvo constituida por 37 docentes y la muestra por 37 de ellos. Para establecer la confiabilidad se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach, para la validez se utilizó la prueba de Análisis Factorial (Kaiser Meyer Olkin), para la validación de los instrumentos se tomó el juicio de expertos de cinco profesionales de la educación y en la prueba de hipótesis se consideró la prueba estadística no paramétrica *rho* de Spearman. La conclusión principal es que el Modelo de Gestión Educativa Estratégica se relaciona significativamente con el Liderazgo Transformador en el Colegio Militar "Gran Mariscal Ramón Castilla" del distrito de Huanchaco en Trujillo - 2015. El coeficiente de correlación *rho* de Spearman es de 0,84 a un nivel de significancia de 0,05.

La investigación recomienda que se debe realizar investigaciones sobre el modelo de gestión educativa estratégica y sus elementos como el pensamiento sistémico, pensamiento estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional en los docentes del Colegio Militar "Gran Mariscal Ramón Castilla" del distrito de Huanchaco en Trujillo.

Otra recomendación está referida a que se debe estudiar el liderazgo transformador en los docentes desde diferentes perspectivas y disciplinas científicas para determinar cuáles son los factores que mejoran la consideración individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional y la influencia idealizada.

Este antecedente es importante para nuestra investigación en la medida que se asemeja en mucho (sin llegar a ser igual) al estudio que es materia de la presente investigación pues intervienen las variables de gestión educativa y el liderazgo transformacional. Asimismo, se ha empleado similar metodología. Además, hay que resaltar que, como ocurre con la presente investigación, el ámbito es educacional.

1.3 Teorías relacionadas con el tema

1.3.1 Teorías sobre el liderazgo

A. La Teoría de los Rasgos

Esta teoría tuvo su auge en los años 1920 y 1950. Ha tenido, asimismo, un resurgimiento a partir de la década del '90 hasta la actualidad. Esta teoría está enfocada en las características de las personas a las que se suele llamar "líderes". Sostiene que éstos poseen determinadas cualidades que los califican como grandes hombres en la medida que poseen altos niveles de persuasión, capacidad de previsión, intuición e inteligencia. (Lupano & Castro, 2003)

Según Yukl (1992) este enfoque nos dice qué tipo de persona es la ideal para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder

será exitoso o no. Empero, se exponen algunos rasgos que podrían relacionarse con el liderazgo efectivo, como: integridad, madurez emocional, tolerancia al estrés, altos niveles de energía, autoconfianza, que permitirían al líder hacer frente a las exigencias urgentes en las que se puede uno enfrentar en la lucha por la existencia. Por último la autoconfianza hace que el líder alcance objetivos complejos y pueda tener una influencia provechosa sobre sus camaradas. Sin embargo, debido a la variedad de resultados que esta teoría ha brindado, no ha tenido mucho interés de parte de los círculos académicos.

B. La Teoría Conductual

Tuvo presencia entre los años 1950 y 1960. Se enfoca en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. Fue la Ohio State University el lugar en donde se hizo la mayoría de estudios respecto de esta teoría. Allí se descubrió, por ejemplo, que los seguidores procesan la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes (Lupano & Castro, 2003):

- *Iniciación de estructura*: incluye conductas tales como: organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- *Consideración*: son conductas que incluyen: respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

No hay consenso en cuanto la independencia de estas estructuras, pues algunos consideran que ambas categorías (iniciación de estructura y consideración) son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las consideren de modo independiente (Larson, Hunt & Osborn, 1976). Además, los líderes efectivos pueden desplegar las conductas apropiadas según la situación (House & Mitchell, 1974; Yukl, 1992). La ausencia de estudios sobre este aspecto constituyó una de las grandes falencias de este enfoque.

C. Las teorías con enfoque situacional

Estas teorías se fundamentan en la creencia que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones; pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.

Algunas teorías basadas en este enfoque son:

- *Teoría de la contingencia*. Su creador es Fiedler (1967, 1978). Esta teoría parte de tres variables que tienen que ver con un liderazgo efectivo. Estas variables son: las relaciones que se pueden entablar entre el líder y los seguidores, la conformación de las tareas y el poder ejercido por el líder.

- *Teoría de las metas*. Evans y House (1971) consideran que los líderes pueden motivar a sus seguidores persuadiéndolos de que mediante el despliegue de un gran esfuerzo se pueden lograr valiosos resultados. Los líderes, por lo tanto, están en el deber y la posibilidad de guiar a sus subordinados hacia el logro de estas metas.

- *Teoría de los sustitutos del liderazgo*. Kerr y Jermier (1978) parten de la idea de que hay algunos factores que hacen que, en determinadas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Estos factores son: estructuración de la organización, claridad de las tareas, experiencia y capacidad de los subordinados. Estos factores cumplen el papel de neutralizadores del liderazgo, haciéndolo prescindible.

- *Teoría de la decisión normativa*. Vroom y Yetton (1973) plantean varios procedimientos para tomar decisiones que pueden concluir en liderazgos efectivos, de acuerdo al ambiente en el que se produzcan. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales.

- *Teoría de los recursos cognitivos*. Fiedler & García (1987) estudiaron la posibilidad de que algunas variables como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyeran en algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica), afectando el desempeño del grupo.

- *Teoría de la interacción: líder – ambiente - seguidor.* Para Wofford (1982) la actuación del líder sobre la performance de los subordinados está movida por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

Según Yukl & Van Fleet (1992), las teorías situacionales en conjunto tienen restricciones, pues son demasiado generales por lo que es difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas.

D. La teoría con enfoque transformacional

Esta teoría es la que, en la actualidad, está teniendo más estudios y auge.

Su precursor es Bernard M. Bass (1985) quien tuvo como fundamento de su teoría las ideas originales sobre el liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978).

La mayor parte de las teorías sobre liderazgo transformacional y carismático se centran tanto en los rasgos y conductas del líder como en las variables situacionales, teniendo como resultado una perspectiva más abarcante que el resto de las teorías antes reseñadas (Yukl & Van Fleet, 1992).

House (1977) desarrolló su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático. Estudió qué rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría asumen particular importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Éstos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales. (Bass, 1985). Los rasgos que señala este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Además, las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las

habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza. (Lupano & Castro, 2003)

Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Esta teoría asume el liderazgo como un proceso de influencia de los líderes hacia sus seguidores. Pero esto es un proceso de retroalimentación, pues los líderes también vienen a ser influenciados por sus seguidores motivándolos a adecuar o modificar sus conductas cuando reciben apoyo o resistencia. Esta teoría, por tanto, asume el liderazgo como un mecanismo o proceso compartido entre los diferentes niveles de una organización pero basado en la personalidad de determinados líderes. Burns, considera, además, que existe una diferencia entre el liderazgo transformacional y el llamado liderazgo transaccional. Para el liderazgo transaccional los seguidores son alentados o motivados por intereses materiales y personales, en vez de ser influenciados por sus líderes para ir más allá de sus propias necesidades personales en aras de lo mejor para la organización (esto último, típico del liderazgo transformacional).

Sobre esta teoría hablaremos con mayor detalle en los ítems que siguen a continuación.

1.3.2 Liderazgo transformacional en una institución educativa

Antes de ingresar al tema propiamente dicho del *liderazgo transformacional*, vamos a exponer algunas definiciones sobre este concepto:

Mendoza & Ortiz (2006), definen al liderazgo transformacional como aquel que “tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes, los cuales se encargarán a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento en que sea necesario”.

Maureira (2004), lo define como aquel tipo de liderazgo “formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar agrega un quinto factor denominado tolerancia psicológica”.

Hellriegel & Slocum (2003), sostienen que el liderazgo transformacional “se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada”.

Avolio y Bass (2000), definen el liderazgo transformacional como “una evolución del liderazgo transaccional que se desarrolla por un líder que clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos. Este liderazgo se centra en corregir las fallas y desviaciones de los empleados a la hora de seguir los objetivos propuestos por la organización”.

En base a las definiciones arriba planteadas, nosotros definiríamos el liderazgo transformacional como aquel tipo de liderazgo que se plantea metas a largo plazo sobre la base de actuar directamente en las enormes potencialidades de las personas con el propósito de lograr los objetivos organizacionales en un marco de permanente renovación y retroalimentación.

Veamos a continuación los diferentes tipos de liderazgo a fin de que, por contraste, se logre una cabal comprensión del concepto de liderazgo transformacional.

1.3.2.1 El liderazgo

La Unesco (2000) 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.

Lussier & Achua (2007), señalan que el liderazgo es un “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 (2009),

concibe el liderazgo como “la capacidad de influir en el grupo para que se logren las metas”, propone, con esto, que hay una influencia que se puede asociar con la autoridad y que su capacidad para influir en la base del trabajo da origen a la aparición de nuevos líderes.

Existen otras interpretaciones del liderazgo. Para Chiavenato (2002), el liderazgo se diferencia de la dirección y de la gerencia, por lo que no deben de ser confundidos, pues un buen líder no necesariamente es un buen administrador. Este autor, considera que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre en los grupos sociales y en las organizaciones, por ello 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 & Siliceo (2001), 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”.

Sobre la base de las definiciones antes planteadas, nosotras definimos el liderazgo como la capacidad para influenciar positivamente sobre los demás a fin de que los planes y políticas diseñados en conjunto alcancen su plena realización en un marco de tolerancia, armonía, respeto y disciplina.

1.3.2.2 Tipos de liderazgo

A. Liderazgo carismático

Los estudios conducidos por Bass & Avolio (1995), han llegado a la conclusión de que en este liderazgo el estilo de influenciar en los subordinados no está basado en una autoridad de carácter formal sino en la sensación de los seguidores de que el líder

tiene habilidades y competencias que lo califican como merecedor de respeto y admiración. Caracteriza a un líder carismático:

a) Visión: Evidencian una visión que se erige como el eje motivador de un movimiento o causa. Poseen habilidades para sincronizar una visión de futuro y advierten pronto las discrepancias fundamentales entre el estado actual de las cosas y la forma en que deben o pueden hacerse.

b) Habilidades de comunicación excepcionales: Tienen la facultad para comunicar ideas y objetivos de manera transparente y coherente; así todos -desde los más altos niveles hasta los más inferiores de la organización- evidencian empatía por su mensaje.

c) Confianza en sí mismo y convicción moral: Producen confianza en su actuación porque se tienen confianza a sí mismos, poseen una buena base moral y son proclives al sacrificio.

d) Capacidad para inspirar confianza: Sus seguidores tienen tanta convicción en la integridad de sus líderes carismáticos que hasta pueden poner en riesgo su carrera para ir en pos de la visión del líder, la que calado por medio de su identificación con los intereses y necesidades de los seguidores más allá del interés personal.

e) Fuerte orientación al riesgo: Los líderes que son carismáticos se han ganado la confianza de sus seguidores por asumir grandes riesgos personales. Lo hacen como una forma de defender personalmente su visión y, a cambio, logran el respeto y confianza de sus seguidores.

f) Gran energía y orientación a la acción: Tienen una gran energía y se erigen como modelo para hacer que las cosas se hagan a tiempo. Tienen la habilidad para hacer que sus emociones se involucren en su vida laboral de todos los días, lo que estimula la energía, el entusiasmo y motiva a los demás.

g) Base de poder fundamentada en las relaciones: Es capaz de consolidar la relación entre líderes y seguidores.

h) Conflicto interno mínimo: Los líderes con carisma están convencidos de que su visión estrategias son las correctas, esto

explica por qué son persistentes hasta lo último. Es confianza les anima a presionar todo lo que puedan a sus seguidores.

i) Habilidades para delegar autoridad en los demás: Los líderes con carisma son conscientes de que no pueden asumir ellos solos las responsabilidades de lograr la misión y la visión de la organización; por ello, tienen la habilidad para delegar en otros, obteniendo, a cambio, una optimización de su liderazgo.

j) Personalidad autopromotora: Los líderes con carisma promueven no solo su persona y cualidades personales, sino que unen a sus personas su visión de los objetivos y las maneras de alcanzarlos eficientemente.

B. Liderazgo transaccional

Según Robbins (1999), la característica más importante de este tipo de liderazgo es que está determinado por las relaciones económicas de premio y/o castigo el líder condiciona entre sus seguidores. De este modo, la relación entre los seguidores y el líder no está basada en los méritos e inspiración de éste sino en su capacidad para dar o quitar incentivos.

Los líderes transaccionales son detallistas y centrados en el corto plazo, manejan eficientemente los procesos y los recursos, son buenos negociadores, autoritarios y a veces agresivos a fin de lograr el máximo provecho en la ejecución del poder formal que les otorga la influencia económica.

Bass (1985) define el liderazgo transaccional como un reforzamiento contingente, es decir, que existe un líder y un seguidor que aceptan unos roles y responsabilidades las cuales están interconectadas para alcanzar las metas designadas y acuerdan igualmente, qué es lo que debe hacer el subordinado para obtener la recompensa ya sea material o no material, pero así mismo se indica y acepta qué es lo que se debe hacer para evitar la sanción estipulada.

C. Liderazgo instruccional

El liderazgo instruccional está estrechamente relacionado con la enseñanza eficaz.

Muchas investigaciones se han realizado resaltando que esta forma de liderazgo tiende a favorecer el cambio en las instituciones educativas. Sin embargo, se ha detectado que entra en conflicto con la autonomía que requiere el docente frente al currículo, la instrucción y los planes y programas. En este tipo de liderazgo, es el director quien sienta los fundamentos, da los medios, la autoridad a los docentes para ejecutar los proyectos, los planes y las propuestas educativas. Asimismo, favorece el clima para diagramar los objetivos de la escuela y promueve las actividades de formación en materia de técnicas de enseñanza. (Díaz, 2014)

El liderazgo instruccional se comprende, desde la perspectiva de Greenfield (1987), como las acciones que se realizan con la finalidad de obtener un ambiente de trabajo que sea productivo y a la vez satisfactorio para los docentes.

Este tipo de liderazgo se basa en dos perspectivas: la primera que comprende el liderazgo orientado al aspecto organizacional y cultural de los profesores, mientras que la segunda, está en relación con el liderazgo que se enfoca en las conductas del profesor en relación con el aprendizaje de los estudiantes. La diferenciación entre estas dos perspectivas implica la diferenciación entre *liderazgo directo* e *indirecto* los que van a generar estos efectos (Southworth, 2002):

- Efectos directos: Las acciones de la dirección tienen influencia en los objetivos trazados por la institución educativa.
- Efectos indirectos: Las acciones de la dirección tienen efecto sobre los objetivos y resultados de forma indirecta por medio de otros factores, como pueden ser la compensación, la motivación, entre otros.
- Efectos recíprocos: Las acciones de la dirección tienen efecto sobre los docentes, quienes a su vez también afectan a la

dirección; y todo esto sobre los resultados de la institución educativa.

Investigaciones realizadas por Blase y Blase (1998), establecieron cinco estrategias empleadas por los directores: Sugerencias, retroalimentación, formación, cuestionamiento, solicitud de consejo y opiniones:

Sugerencias: Éstas tienen como finalidad atender a las necesidades de mejora de la enseñanza-aprendizaje, que los docentes no caigan en excesos de confianza y complacencia en las prácticas tradicionales, y, sobre todo, que se instale en la institución educativa la innovación para la solución de los problemas.

Retroalimentación: Que se basa en la capacidad para evaluar y hacer los correctivos que son necesarios sobre la base de un constructivismo crítico, palabras positivas y ponderación de las ideas de los profesores; lo que luego debe ser puesto en práctica a manera de retroalimentar lo ya avanzado.

Formación: Se fundamenta en la acción docente del director por medio del dictado de clases modelos a los profesores.

El cuestionamiento y la solicitud de consejo: Se establece un puente basado en el diálogo entre el líder instruccional (que para el caso es el director) y los docentes; lo primero tiene como finalidad saber qué piensan los profesores o sienten; lo segundo tiene que ver con la percepción que tienen los profesores acerca del liderazgo del director.

1.3.2.3 El liderazgo transformacional

Burns (1978) fue el primero en introducir las nociones de liderazgo transformacional en una investigación de tipo descriptivo que realizó sobre los líderes políticos. Sin embargo, este concepto se emplea ahora en el campo de la psicología organizacional. Según Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación".

Burns relacionando la dificultad en la diferenciación entre la dirección y liderazgo, afirmó que las diferencias radican en las características y comportamientos. Él concibió dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional".

Según Burns, al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en un "dar y tomar" la relación, sino en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de una visión y metas. (Enciclopedia Financiera, 2018)

Bass (1995) toma el desarrollo de Burns y lo hace operativo a fin de producir una línea de análisis e investigaciones sobre lo que se ha dado en denominarlo "Liderazgo Transformacional". Bass, cree que el liderazgo transformador es una fase superior del transaccional y lo define como "un tipo de liderazgo que orienta y promueve el desarrollo de las habilidades en los subordinados a través de la estimulación intelectual, manejo de conflictos con sentido del humor, capacidad de motivación e inspiración a trascender a sus propios intereses para lograr el objetivo común, capacidad de lograr la lealtad de sus subordinados al prestarles atención de manera individualizada" (Bass, 1985).

A. Factores del liderazgo transformacional

En el liderazgo transformacional se identifica cuatro factores, los cuales son presentados por Gil, Muñoz & Delgado (2008), a saber:

- *Influencia idealizada.* A este factor se le ha dado en llamar "carisma" por ser una cualidad de constrañe al seguidor a imitar a su líder y anhelar "ser como él". Este factor exhibe dos subtipos: *atributos* (que se refiere a la forma cómo es percibido el líder), y la *conducta* (que se refiere a las acciones carismáticas del líder en el ámbito de los valores y filosofía de vida).
- *Motivación inspiracional.* Porque hay mucha confianza en el mañana. Se comunica una visión de lo que se espera, con espíritu de equipo y una visión que es compartida por todos.

- *Estimulación intelectual.* Los seguidores son estimulados a superar patrones tradicionalistas; a superar el viejo sistema y orden de las cosas, e inspirados a buscar y desarrollar nuevos caminos a través de nuevas acciones.
- *Consideración individualizada.* El líder deja de mirarse a sí mismo y pone atención en sus seguidores a través del conocimiento y seguimiento de sus necesidades y fortalezas. El líder es un mentor que empodera a sus seguidores por medio de darles responsabilidades.

De acuerdo con esto, el líder transformacional tiene muchas facultades que están fundamentadas en transmitir confianza y en identificarse con la institución; pero esto va más allá de los aspectos organizacionales pues trasciende hacia las necesidades personales de sus colaboradores. En el campo educacional, estos rasgos se evidencian cuando el director está cerca del profesorado, respetándolos y apoyándolos en todos los niveles.

Por su parte, Leithwood (1994), identifica ocho factores de *liderazgo transformacional* y cuatro de *gestión*, que a continuación se explican:

De liderazgo:

a) *Construir una visión de escuela:* El liderazgo en esta dimensión busca lo que es esencial, vital y de más valor para la organización. Busca que la realidad organizacional posea un sentido y una trascendencia. Para lograrlo afina las estrategias y los procedimientos.

b) *Establecer las metas:* Busca establecer las metas y propósitos fundamentales de la institución.

c) *Proveer estímulos intelectuales:* Los líderes contribuyen a que el haga un reexamen de las prácticas habituales en un marco de nuevos desafíos, ideas e incentivos, generándose un proceso de retroalimentación.

d) *Ofrece apoyos individualizados*: Parte de que los administrados deben sentir que la institución forma parte de sus vidas. Por tanto, los apoyos (materiales, de asesoría y de tiempo) están orientados a reducir la incertidumbre que es connatural al personal de cualquier institución.

e) *Ofrecer esquemas de las mejores prácticas, en función con los valores más importantes de la institución*: Aquí se trata de proponer prácticas que deberían ser tomadas como modelos a seguir por el personal.

f) *Inducir altas expectativas de realización*: Que implica llevar al personal a tener altas expectativas en su desarrollo profesional con excelencia y compromiso institucional.

g) *Construir una cultura escolar productiva*: Que implica promover a la institución como un centro de referencia cultura de la comunidad, en donde no solo los colegas sino también la sociedad en su conjunto puedan proveerse de experiencias significativas.

h) *Proponer modelos de participación en las decisiones escolares*: Esto implica promover oportunidades de modo que todos los grupos que conforman la comunidad organizacional tengan la posibilidad de participar de manera efectiva en las decisiones.

De gestión:

a) Atender a las necesidades del personal.

b) Ofrecer apoyo instruccional.

c) Hace seguimiento a las actividades de la institución.

d) Crear y fortalecer las relaciones con la comunidad.

B. Dimensiones del liderazgo transformacional

Bass (1985) considera las siguientes dimensiones del liderazgo transformacional:

a) Capacidad de motivación o inspiración

Acción de incrementar el entusiasmo en los demás al permitirles centrarse en sus aspectos favorables. Trasmite estos elementos comunicativos positivos de manera activa y horizontal, cerciorándose de la clara comprensión de sus mensajes; ello propicia un clima de colaboración y trabajo en equipo.

b) Carisma o influencia idealizada

Capacidad de transmitir confianza, respeto y lealtad en los demás pues es reconocido por sus valores morales y la coherencia entre sus pensamientos y acciones.

c) Estimulación Intelectual

Capacidad de aplicar conocimientos previos de manera flexible y creativa en la adecuada solución de variados problemas pues analiza diversas opciones para su resolución.

d) Consideración Individual

Capacidad de prestar atención a las necesidades de sus seguidores mediante el acompañamiento, formación y consejo para encontrar la solución a sus dificultades.

e) Sentido del humor

Capacidad de afrontar los problemas manteniendo la calma y usando el buen humor mediante comentarios bromistas para crear un ambiente agradable y manejar dificultades.

1.3.3 Gestión administrativa en la institución educativa

1.3.3.1 Teorías sobre la administración

Sostiene Claude (2005) que la administración tiene su punto de partida con el ser humano cuando adquiere las cualidades de inteligencia. Es decir relaciona inteligencia con administración, y a administración con los objetivos grupales que el ser humano solo sería

incapaz de alcanzar. Añade, Claude, que conocer la historia de la administración ayuda a comprender de qué manera ésta ha evolucionado, así como también comprender el significado y el origen de muchos conceptos que han ido cambiando a lo largo del tiempo y de la historia.

Son precursores de la administración moderna: ADAM SMITH (1723 - 1790), según él, con la división del trabajo se obtienen las siguientes ventajas: 1) se reduce el tiempo de aprendizaje 2) ahorra tiempo que normalmente se pierde al cambiar de actividad 3) los trabajadores son más eficientes 4) se crean herramientas y equipos especializados; ROBERT OWEN (1771 - 1858), es el padre de la administración de personal y precursor del enfoque de las relaciones humanas; CHARLES BABBAGE (1792 - 1871), quien fue profesor de matemáticas de la universidad de Cambridge, pugó para que en la administración de la empresa se utilizaran los datos obtenidos de investigaciones formales, la moderna línea de montaje se basa en muchas de sus ideas, vinculó a la universidad con los problemas de la industria.

Las principales teorías que se ha expuesto en torno a la administración son:

A. *La teoría de la administración científica*

Que pertenece a la escuela clásica y que se enfoca en el estudio sistemático de las relaciones entre las gentes y sus tareas con el propósito de volver a diseñar los procesos del trabajo para incrementar la eficiencia. El razonamiento fundamental de este enfoque es la creencia de que hay una mejor forma de realizar cualquier trabajo. (Claude, 2005)

Sus principales exponentes son Taylor, Grantt y Gilbreth. Se basó en cuatro principios: 1. el desarrollo de una ciencia de la administración; 2. entrenamiento especializado y científico a los trabajadores; 3. el desarrollo y aplicación de una educación científica con incentivos; 4. el fortalecimiento de relaciones de cooperación

entre patrones y obreros sobre la base de la creencia de que no tienen intereses antagónicos.

B. La teoría clásica de la administración científica (o Teoría Administrativa)

De acuerdo con esta teoría, la administración científica, tenía por misión el aumento de la productividad en el taller así como del trabajador individual. La otra rama de la Escuela Clásica tuvo su origen en la necesidad de hallar esquemas y modelos para administrar organizaciones de alta complejidad. Se orientó en estudiar cómo hallar un modelo de organización que pueda funcionar con eficiencia y eficacia. Esta teoría es la historia de la descripción de los esfuerzos por encontrar funciones universales que hacen los administradores así como los principios que una administración sana y eficiente. (Claude, 2005)

Sus principales exponentes son Henry Fayol, Mary Parker Follett y Chester Barnard. Se basó en cinco principios: 1. Identificación del trabajo a ser realizado (planeación); 2. División del trabajo (organización); 3. Delegación de responsabilidades con metas y objetivos (dirección); 4. Armonía de los esfuerzos (coordinación); 5. Monitoreo de las actividades y su cumplimiento (control).

Se le critica haber puesto demasiado énfasis en los niveles superiores de la organización a través de principios y directivas rígidos y generales que no encajarían en los ambientes altamente competitivos de nuestros días en donde muchas veces no se aprecia con nitidez los niveles de autoridad.

C. La teoría de las Relaciones Humanas

Esta teoría se enfoca en la manera en que los jefes actúan con sus subalternos. Fue básicamente un movimiento de reacción y oposición a la escuela clásica de la organización. Mejoró la perspectiva clásica que considera a la producción como un asunto casi exclusivamente de ingeniería y se interesó en la gente como parte del proceso. La esencia del movimiento de las relaciones humanas

era el concepto de que la clave para que las organizaciones tuvieran mayor productividad estaba en aumentar la satisfacción de los empleados. (Claude, 2005)

Sus principales exponentes son Elton Mayo, Abraham H. Maslow, Douglas Mc Gregor, Frederick Herzberg, Robert R. Blake y J.S. Mouton. Sus principales planteamientos están relacionados con la necesidad de administrar las organizaciones en función de: Necesidades de autorrealización, que es el anhelo de trascendencia que todos tenemos; necesidades de estimación, que es el deseo de ser reconocidos por los demás; necesidades de afecto, que es el anhelo de sentirnos amados y aceptados; necesidades de seguridad, que es el deseo de sentirnos protegidos; y necesidades fisiológicas, como el reposo, la comida, el agua, etc.

Asimismo, también concurren en los planteamientos de esta teoría los factores de higiene organizacional, como son: 1) los lineamientos de administración de la organización; 2) capacitación en formas de supervisión; 3) el ambiente laboral y las relaciones interpersonales. Estos factores no llevan a mayores y mejores niveles de motivación, pero sin ellos no se puede hablar de satisfacción. Los factores de seguridad abarcan: 1) los logros de los trabajadores; 2) el reconocimiento de esos logros; 3) poner interés en las tareas; y 4) crecimiento de las responsabilidades.

Como vemos, el rechazo de la teoría de las relaciones humanas (con su acendrado interés en las personas) a la teoría clásica (con su énfasis en las tareas y en la estructura), devino en una segunda fase: la teoría del comportamiento, que significó una nueva visión para comprender el rol del ser humano en la producción y en la generación de bienes y servicios. (Claude, 2005)

D. La teoría de la Burocracia

Esta teoría nace en la década de 1940 como resultado de la crítica a la Escuela Clásica (con estilo mecanicista) como a la Escuela de las Relaciones Humanas (por su idealismo); abrieron el paso a la

nueva teoría de la organización que se centró en los trabajos del sociólogo y economista alemán, Max Weber. (Claude, 2005)

Sus principales exponentes son Cyril N. Parkinson, Laurence J. Peter y Arthur Bloch. Sus principales planteamientos se pueden resumir en: a) las personas más ocupadas son quienes disponen de más tiempo extra; b) no hay relación entre la tarea y el tiempo que pueda emplearse; c) las tareas asumen más importancia en la medida del tiempo disponible; d) no hay una relación entre cantidad de funcionarios y cantidad de trabajo; e) los funcionarios necesitan colaboradores, no rivales; f) el paso del tiempo degenera las funciones que son ocupadas paulatinamente por personas incompetentes.

E. La teoría Intersistémica

Es el resultado de la teoría general de sistemas que fue desarrollada en los 50 del siglo pasado por el biólogo alemán Von Bertalanffy. Esta teoría que reúne a muchas disciplinas va más allá de los problemas de cada ciencia y ofrece principios y modelos generales para todas las ciencias comprometidas, a fin de que los descubrimientos realizados por cada una de las disciplinas puedan ser utilizados por los demás. (Claude, 2005)

Sus principales exponentes fueron Norbert Wiener y Herbert Simon. Sus más conocidos planteamientos se resumen en: a) las organizaciones funcionan probabilísticamente y no determinadamente; b) las organizaciones operan de manera interrelacionadas, no aisladamente; c) la supervisión de las organizaciones depende de su interrelación con los mercados, las actividades políticas, el avance de la tecnología, las costumbres y las conexiones con los grupos de interés.

Esta escuela comprende el enfoque cualitativo (estudios operacionales) y necesita aún de una mejor sistematización y desarrollo para su aplicación en la vida real.

F. La teoría Contingente

Esta teoría que se inserta en la Escuela Situacional sostiene que la administración, como sucede en todas las cuestiones de la vida, no solo se regula en base a principios. Para comprender esto se apela a las relaciones que existen entre los médicos y sus pacientes; relaciones que están caracterizadas por la concurrencia de muchos factores y contingencias que hacen que un paciente y su enfermedad no sean iguales respecto de otros pacientes y enfermedades. Esta teoría toma prestado los desarrollos de todas las escuelas comentadas anteriormente y llega a la conclusión de que no hay una receta ni una fórmula estándar que se pueda aplicar a todas las organizaciones ni a las teorías administrativas. (Claude, 2005)

Sus principales exponentes son Kurt Lewin, Alfred D. Chandler Jr, Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch. Esta teoría superó los esquemas en que se desarrollaron otras teorías que estaban centradas en la eficiencia. Por el contrario, se centró en que el logro de los objetivos trazados es competencia de la eficacia, como la capacidad de la organización para obtener recursos con el menor costo y esfuerzo.

G. La teoría de la Calidad Total

Los primeros sesenta años del siglo pasado se caracterizó por la predominancia del enfoque prescriptivo y normativo, sin mayores elementos de juicio para una comprobación práctica. Pasaron los años y en las dos décadas siguientes el enfoque prescriptivo fue cediendo el paso a otros descriptivo y explicativo. En los últimos 20 años los desarrollos han pretendido retomar nuevamente el diseño prescriptivo pero esta vez fundamentado en bases más sólidas. Así, dentro de este tendencia, podemos mencionar los movimientos por la Calidad Total (TQM), las Certificaciones ISO 9000 e ISO 14000, los procesos de Desarrollo Organizacional (DO), las reingeniería, etc. Estos movimientos se caracterizan, además, por su capacidad para ajustarse a las necesidades de cada organización. (Claude, 2005)

Sus principales exponentes son Edwards Deming, Joseph M. Juran, Akio Morita, Wiliam Ouchi, Thomas J. Peters, Robert H. Waterman y Kaoru Ishikawa. Sus principales planteamientos se resumen en: a) Establecer fuertes nexos de identificación de la empresa con sus trabajadores; b) Cuidados de la organización hacia sus empleados; c) Lealtad de los trabajadores hacia la organización; d) Atender a las necesidades de seguridad de los trabajadores asegurando empleo de por vida; e) Baja rotación del personal; f) Incentivos por alta productividad, g) Comprometer a los trabajadores en la administración de la organización; h) No olvidar que el factor más importante es el ser humano; i) Que todo se refleje en la calidad de los productos y servicios.

Resumiendo todas estas teorías, podemos decir (coincidiendo y parafraseando a Drucker) que no hay países u organizaciones subdesarrollados, solo subadministrados. La ciencia de la administración -como toda ciencia- tiene sus límites y lo más a que se puede aspirar es que pueda proveer una metodología que respalde las decisiones de gestión y de gerencia. La ciencia de la administración, por tanto, es un mapa, un derrotero, para poder transitar en un mundo preñado de problemas y desafíos cada vez más complejos y que requieren no solo de teoría sino también de personalidad y coraje.

1.3.2.1 La gestión

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el término gestión como: 1. f. Acción y efecto de gestionar; y 2. f. Acción y efecto de administrar.

Aplicando esta definición al ámbito organizacional, diremos, entonces que la gestión el conjunto de actividades de dirección y administración de una organización.

1.3.2.2 La gestión educativa

Es en *La República* de Platón que la gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, es en *La Política* de Aristóteles, que la gestión es vista como una acción democrática.

Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente.

Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber, 1976; citado por Unesco, 2011); otros ponen el énfasis en la interacción entre personas (Mayo, 1977; citado por Unesco, 2011) y hay también quienes identifican gestión con administración. (Taylor, 1911 & Fayol, 1916; citados por Unesco, 2011).

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons et al., 1978; citado por Unesco, 2011)

Es en la segunda mitad del siglo pasado cuando se puede decir que aparece la gestión como un campo disciplinario bastante mejor estructurado, diferenciándose dentro de él algunas corrientes que surgen de la experiencia (Bernard y Sloan; citado por Unesco, 2011) y otras de los desarrollos más conectados a los modelos de gestión.

De acuerdo con la Unesco (2011), hay distintas maneras de definir la gestión, según sean el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados.

- Si la perspectiva está centrada en la **movilización de recursos**, entonces la gestión se define como la “capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea”.
- Si la perspectiva está centrada en la **priorización de procesos**, entonces la gestión se define como la “generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”.

- Si la perspectiva está centrada en la **interacción de los miembros**, entonces la gestión se define como la “capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”.
- Si la perspectiva está centrada en la **comunicación**, entonces la gestión se define como “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.
- Si la perspectiva está centrada en los **procesos que vinculan la gestión al aprendizaje**, entonces la gestión se define como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”.

Como se ve, todas estas perspectivas, cada una con sus propias características, tienen conexión con temas como: el proceso enseñanza-aprendizaje, la formación de valores, la necesidad de una visión compartida, las interacciones en el mundo y las representaciones mentales; hechos que de una u otras manera tienen relación con la educación, configurándose un engranaje con la gestión educativa.

Teniendo en cuenta estas perspectivas, definiríamos la gestión educativa como la capacidad para liderar recursos, procesos, experiencias, valores y estrategias orientados al logro de las metas educacionales de una institución educativa tanto en el ámbito interno como externo a ella.

Al principio el paradigma separaba lo administrativo de lo educativo o pedagógico. Ahora ya no debe ser así, sino que se tiene que ir a un paradigma en donde tanto lo administrativo como lo educativo o pedagógico se complementen en la búsqueda de una educación con calidad, respeto al ecosistema, reconocimiento de la diversidad y la participación de la comunidad en las decisiones de gestión administrativa.

La gestión educativa, por tanto, es capaz de atender, por poner algunos ejemplos, a la solución de éstas y muchas otras interrogantes:

- *¿Cómo incluir a los estudiantes de idioma quechua?*
- *¿Cómo organizar los horarios equitativos en los dos turnos?*
- *¿Se podrá hacer un convenio con la Municipalidad para realizar un proyecto ecológico?*
- *¿Y las relaciones interpersonales? ¿Y el clima institucional?*
- *¿Sería bueno incorporar a los padres y madres de familia en las actividades de la institución educativa?*
- *¿Y cómo andará el aspecto financiero?*
- *Y el manual de funciones y procedimientos, ¿existe? ¿Qué haré?*

1.3.2.3 La gestión administrativa

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que “la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”. Es “la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”. “Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Recursos Humanos, Dirección y control.

Las organizaciones necesitan ser supervisadas efectivamente, y esta supervisión recae en un conjunto de personas que deben reunir las competencias necesarias para realizar esa función. (Campos & Loza, 2011)

La administración asume una importancia singular para enfrentar situaciones complejas que demandan la participación de muchos emprendimientos y recursos; sin ella no se podría alcanzar y

realizar muchos objetivos de la sociedad y de sus organizaciones. (Campos & Loza, 2011)

De esta manera se comprueba el carácter social de la administración en el marco de los esfuerzos de la comunidad para salir adelante en la lucha por la supervivencia. Así, la administración asume un significado en muchos campos del desarrollo humano: social, político, económico, religioso, deportivo; de modo que no hay nada que escape a sus principios y fines. (Campos & Loza, 2011)

A. *La gestión administrativa en el contexto de la gestión educativa*

Cuando se habla de gestión educativa estamos hablando de organización sistémica, lo que equivale a decir la interacción de manera coordinada y programada de muchos factores, situaciones y elementos que se evidencian en la vida de las instituciones educativas. Comprende lo que realizan los miembros de la institución educativa (entre ellos, el director, los maestros, los estudiantes, el personal que realiza las labores administrativas, los padres de familia y la comunidad local), las relaciones que se traban entre ellos, los temas que tratan y el modo cómo lo hacen; es decir todo un sistema cultural que da sentido y acción y que se regula por normas, principios y reglas. Todo esto con la finalidad de que se alcancen los objetivos académicos y pedagógicos. "Todos estos elementos -dice la Unesco (2011)- coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica; en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza".

De este modo será factible apreciar acciones de naturaleza pedagógica, administrativa, comunitaria e institucional. Esta diferenciación permite apreciar que en el seno de la entidad educativa y de sus diferentes procesos de gestión, existen acciones que son diferenciadas pero complementarias. Se podría decir que son como "ventanas" para poder observar qué se hace y cómo en el interior de la institución educacional.

Existen varias propuestas de ámbitos de la gestión educativa. La más simple y comprensiva es la que plantea cuatro: la institucional, la pedagógica, **la administrativa** y la comunitaria: (Frigerio et al., 1992)

- **La institucional:**

- Maneras cómo se organiza la institución, su estructura, las instancias y las responsabilidades de los diferentes actores.
- Formas de relacionarse
- Normas explícitas e implícitas.

- **La administrativa:**

- Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.
- Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

- **La pedagógica:**

- Opciones educativo-metodológicas
- Planificación, evaluación y certificación.
- Desarrollo de prácticas pedagógicas.
- Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

- **La comunitaria:**

- Respuesta a necesidades de la comunidad.
- Relaciones de la escuela con el entorno. Padres y madres de familia.
- Organizaciones de la localidad.
- Redes de apoyo.

Dado que el enfoque de la presente investigación está centrado en la **dimensión administrativa**, la Unesco (2011) ha conceptualizado esta dimensión en los siguientes términos:

“En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero”.

Por nuestra parte nosotros añadiríamos a esta definición que, para que el contenido de esta dimensión alcance sus objetivos es preciso que el trabajo de dirección del director esté conectado con la motivación, la existencia de un clima apropiado y, sobre todo, del despliegue de un liderazgo efectivo que permita a sus actores iniciativa y capacidad para anticiparse a los problemas y las necesidades futuras. Dicho en otros términos, esta gestión deberá integrar, de manera sinérgica y eficiente, todas las posibilidades de quienes componen la comunidad educativa sobre la base de la adquisición de un compromiso con los objetivos del proyecto educativo institucional.

B. La gestión administrativa en la institución educativa

De acuerdo con Ramírez (2004) la dirección administrativa abarca una serie de tareas de diversa naturaleza que no corresponden ni a la docencia ni al comercio ni a la sección económico-financiera. Vamos a intentar describir más o menos cuáles son:

- “En primer término, contar con personal colaborador y eficaz, y mantenerlo en un clima social favorable, es decir, llevar una verdadera gestión del personal. Personal fijo de dedicación exclusiva y personal docente, contratado de forma fija o esporádica cuando la situación así lo requiera y las circunstancias lo ameriten.
- No es preciso que insistamos en que las relaciones institución-personal, en los planos humano, social, laboral y condiciones de trabajo, son las que van creando el famoso “clima de empresa”. Ese clima se resiente con facilidad a causa de personas ajenas a la institución, y es uno de los factores que intervienen en la imagen de la misma.
- La seguridad y el mantenimiento, así como los servicios en general son los principales apoyos del proceso enseñanza-aprendizaje, lo cual es responsabilidad de la administración general.
- Otra actividad necesaria a prever, para conservar la imagen, es fomentar las relaciones públicas que asegurarán el enlace público-institución.
- Es fundamental la buena o mala impresión que de la institución recibe el alumno la primera vez que toma contacto con ella. Y es inútil decir que muchas veces se crean imágenes falsas de una institución a causa de una telefonista sin cortesía, aunque sea muy competente”.

Vemos, pues, que la gestión administrativa se erige como un instrumento de la actividad educativa y, sobre todo, del proceso de

enseñanza-aprendizaje. Del grado de colaboración con los docentes, con el ecosistema, con el ambiente laboral, con los alumnos, los padres de familia y con los trabajadores administrativos, se logrará la excelencia académica y la calidad de la institución educativa.

Así pues es tarea específica de la dirección general:

- *Fijar con mucha precisión, sin ambigüedades, las responsabilidades y la autoridad que le compete a cada uno de los miembros de la comunidad educativa para alcanzar las metas y objetivos.*
- *Negociar con ellos los objetivos y las maneras cómo se van a alcanzar.*
- *Controlar a los colaboradores antes, durante y después del desenvolvimiento laboral.*
- *Tomar las decisiones que sean necesarias cuando se adviertan inconsistencias en el desarrollo de los planes y programas.*
- *Prever de planes alternativos y la posibilidad de comenzar de nuevo cuando las circunstancias así lo demanden.*

De aquí surgen, por tanto, las diferentes tareas: planificación, negociación, decisión, control y previsión que, en función de la conducción, permiten definir los estilos de dirección, que a su vez pueden ser: autoritarios, liberales, negociadores, intervencionistas o transformacionales.

C. Dimensiones de la gestión administrativa

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2005), a través de su documento titulado *Marco del buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuelas*, la gestión administrativa se expresa a través de seis (06) dimensiones, a saber:

- a) ***Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje.*** Esta dimensión comprende:

- La conducción de manera participativa de la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.
- El diseño de manera participativa de los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.

b) Promoción de la democracia y del clima escolar. Esta dimensión comprende:

- La promoción de espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.
- La generación de un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.
- El manejo de estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
- La promoción de la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.

c) Gestión de los recursos humanos y materiales. Esta dimensión comprende:

- La gestión del uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.

- La gestión del uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.
- La gestión del el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados.
- La gestión del desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.
- La dirección del equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.

d) Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes: Esta dimensión comprende:

- La gestión de la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.
- La implementación de estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa.
- La conducción de manera participativa de los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.

e) Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua. Esta dimensión comprende:

- La gestión de las oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.
- La generación de espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
- El estímulo de las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.

f) Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje. Esta dimensión comprende:

- La orientación y promoción de la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.
- La propiciación de una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
- El monitoreo y orientación del uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.
- El monitoreo y orientación del proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la

comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

1.4 Formulación del problema

El funcionamiento de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján viene atravesando una compleja problemática que abarca numerosos aspectos del desenvolvimiento institucional como son: lo académico, organizacional, de conexión con la comunidad, de gestión de los recursos humanos, de las interrelaciones entre los docentes y los alumnos y padres de familia, entre otros importantes aspectos relacionados con la buena marcha de la institución educativa.

A esta problemática se suma el hecho de las brechas económicas y de desarrollo heterogéneo que se puede advertir entre cada uno de los protagonistas del proceso educativo.

Esta problemática se expresa en muchos contextos y modalidades que van desde la falta de un adecuado respeto entre docentes y alumnos, o entre éstos y el director; inadecuados canales de comunicación entre el director y la comunidad educativa (PP.FF., docentes y alumnos); ingerencia de prejuicios y otros factores extraacadémicos en la percepción y la comunicación entre el director y los miembros de la institución educativa; falta de creatividad y de actitud para enfrentar los problemas de administración que requieren urgente atención para el logro de los objetivos académicos; la necesidad de aplicar nuevas tecnologías (entre ellas las tecnologías de información y comunicación, TIC) en un contexto de integración de los aspectos administrativos de la institución educativa con las metas académicas de corto y largo plazo.

Esto condiciona pues (a la luz de lo anteriormente señalado tanto en los planos empírico como teórico) la necesidad de conocer si el liderazgo desarrollado por el director de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján tiene alguna relación con la problemática arriba descrita, si partimos de la consideración de que el liderazgo, como proceso, implica para las organizaciones un

elemento muy importante para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines para las cuales fueron creadas. Esto porque contar con una dirección enfocada a los requerimientos de la institución educativa, implica una salida para lograr los objetivos trazados así como lograr el desarrollo y crecimiento de la institución.

En tal sentido, teniendo en cuenta lo hasta aquí desarrollado, tanto en los planos empírico como teórico, se formula el problema de investigación en los siguientes términos: ***¿Existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017?***

1.5 Justificación del estudio

La presente investigación se justifica desde diferentes dimensiones, a saber: en cuanto a su valor teórico, las implicancias prácticas, su utilidad metodológica y sus repercusiones repercusiones epistemológicas, legales y de conveniencia.

Desde su *valor teórico*, la presente investigación, se justifica en la medida que ha logrado desarrollar un aporte en la comprensión del liderazgo transformacional y su relación con la gestión administrativa en una institución educativa. Sus resultados pueden ser aplicables y/o contrastables con otras agencias de educación de otros distritos del país, a fin de comprobar los resultados a que se ha arribado y consolidar las políticas adecuadas para el perfeccionamiento de la gestión administrativa en el seno de las instituciones educativas.

Desde el punto de vista de su *unidad metodológica* la presente investigación se justifica en la medida que con ella se puede ayudar a crear o perfeccionar los instrumentos para la investigación del papel del liderazgo transformacional en el estudio y análisis de problemáticas similares que redundarán en una mejora sensible de la calidad de la gestión administrativa no solo para la institución educativa N° 80050 sino también para otras instituciones.

Desde el punto de vista de su *repercusión epistemológica*, la presente investigación se justifica en la medida que sus resultados,

conclusiones y recomendaciones van a reforzar las concepciones filosóficas de la educación fundamentadas en el reforzamiento de las potencialidades humanas para el logro de los objetivos institucionales de los centros educativos.

Desde el punto de vista de su *repercusión legal*, la presente investigación se justifica en la medida que sus resultados, conclusiones y recomendaciones van a contribuir a mejorar los fundamentos de los diferentes documentos (v. gr. reglamentos, directivas y resoluciones) que conforman el sustrato jurídico-legal de la institución educativa en su marcha hacia el logro de sus objetivos académicos.

Desde el punto de vista de su *repercusión social*, la presente investigación se justifica en la medida que sus resultados, conclusiones y recomendaciones van a contribuir a dinamizar las relaciones entre la institución educativa y la comunidad, teniendo en cuenta la relación significativa entre el liderazgo transformacional del docente y la gestión administrativa de la institución en el marco de una sensible mejora de las relaciones entre ésta y la comunidad.

Desde el punto de vista *de conveniencia*, la presente investigación se justifica en la medida que los resultados alcanzados y las recomendaciones propuestas coadyuvarán a mejorar la gestión administrativa de la institución educativa N° 80050, así como valorar y apoyar el trabajo administrativo de su director.

1.6 Hipótesis

- *Hipótesis general*: Sí existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
- *Hipótesis nula*: No existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
- *Hipótesis específicas*:
 - H₁: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N°

80050 de Paiján en el ámbito de la planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje.

- H₂: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paiján en el ámbito de la promoción de la democracia y del clima escolar.
- H₃: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paiján en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y materiales.
- H₄: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paiján en el ámbito de la gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.
- H₅: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paiján en el ámbito de la promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.
- H₆: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paiján en el ámbito de la gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017 según docentes de dicha institución educativa.

1.7.2 Objetivos específicos

- A. Identificar el nivel de Liderazgo Transformacional en general del Director según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
- B. Identificar el nivel de Liderazgo Transformacional en la dimensión de capacidad de motivación o inspiración del Director, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
- C. Identificar el nivel de Liderazgo Transformacional en la dimensión de carisma o influencia idealizada del Director, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
- D. Identificar el nivel de Liderazgo Transformacional en la dimensión de consideración individual del Director, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
- E. Identificar el nivel de Liderazgo Transformacional en la dimensión de capacidad de sentido del humor del Director, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
- F. Identificar el nivel de Gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017 según docentes de dicha institución educativa.
- G. Determinar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en el ámbito de la planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje.
- H. Determinar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en el ámbito de la promoción de la democracia y del clima escolar.

- I. Determinar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y materiales.
- J. Determinar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en el ámbito de la gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.
- K. Determinar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en el ámbito de la promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.
- L. Determinar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en el ámbito de la gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de la investigación

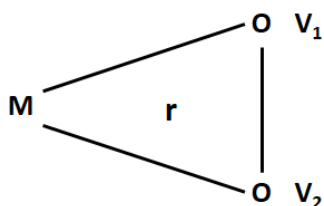
El diseño de la investigación fue no experimental - transversal de tipo correlacional.

“Es diseño no experimental porque son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (Hernández et al, 2010)

“La investigación es transversal porque recopila datos en un momento único”. (Hernández et al, 2010)

“La investigación correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación, que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. (Hernández et al., 2010).

Diagrama:



Dónde:

- M : 45 docentes de la I.E. N° 80050 de Paiján – 2017.
V1, V2 : Liderazgo transformacional
 : Gestión administrativa de la I.E.
O : Observación y medición de ambas variables.
r : Notación estadística de interrelación.

2.2 Variables, operacionalización

2.2.1 Variables

- V. Independiente: Liderazgo transformacional
- V. Dependiente: Gestión administrativa de la I.E. 80050.

2.2.2 Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consiste en un tipo de liderazgo que orienta y promueve el desarrollo de las habilidades en los subordinados a través de la estimulación intelectual, manejo de conflictos con sentido del humor, capacidad de motivación e	La variable es medida a través de un hetero reporte obtenido por la valoración de los docentes hacia el Director de la institución educativa, haciendo uso de la Escala de Liderazgo Transformacional LT – 25, compuesta por 25 reactivos y diseñada para la presente investigación. Dicho instrumento permite la obtención de un puntuación general	Capacidad de motivación o inspiración: Acción de incrementar el entusiasmo en los demás al permitirles centrarse en sus aspectos favorables. Transmite estos elementos comunicativos positivos de manera activa y horizontal, cerciorándose de la clara comprensión de sus mensajes; ello propicia un clima de colaboración y trabajo en equipo.	- Presenta habilidades motivadoras orientadas a desarrollar fortalezas. - Posee habilidades comunicativas positivas.	Escala ordinal.
			Carisma o influencia idealizada: Capacidad de transmitir confianza, respeto y lealtad en los demás pues es reconocido	- Genera y transmite confianza y lealtad.	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
	<p>inspiración a trascender a sus propios intereses para lograr el objetivo común, capacidad de lograr la lealtad de sus subordinados al prestarles atención de manera individualizada (Bass, 1985)</p>	<p>y en sus 5 dimensiones, para una posterior valoración en niveles <i>alto, medio y bajo</i></p>	<p>por sus valores morales y la coherencia entre sus pensamientos y acciones.</p> <p>Estimulación Intelectual: Capacidad de aplicar conocimientos previos de manera flexible y creativa en la adecuada solución de variados problemas pues analiza diversas opciones para su resolución.</p> <p>Consideración Individual: Capacidad de prestar atención a las necesidades de sus seguidores mediante el acompañamiento, formación y consejo para encontrar la solución a sus dificultades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Obtiene reconocimiento de los demás. - Utiliza el pensamiento analítico y creativo. - Da solución a los problemas. - Atención a necesidades de subordinados. - Orientación, acompañamiento, formación y consejo a los demás. 	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
			Sentido del humor: Capacidad de afrontar los problemas manteniendo la calma y usando el buen humor mediante comentarios bromistas para crear un ambiente agradable y manejar dificultades.	<ul style="list-style-type: none"> - Afrontamiento con buen humor. - Mantiene la calma para manejar las dificultades. 	

Referencia: Bass, B. (1985)

Variable	Definición	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	La gestión administrativa de procesos pedagógicos está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo – para promover y garantizar el logro de los aprendizajes	La variable es medida mediante un reporte respondido por los docentes, valorando la gestión administrativa de la institución educativa. Esta apreciación se hace por la planificación institucional hacia el logro de metas, la promoción de la democracia y clima escolar, la gestión de los recursos humanos y materiales, la gestión de los procesos de gestión educativa, la promoción del aprendizaje y la	Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje: Incluye el diagnóstico estratégico de la IE y el involucramiento participativo de los grupos de interés para su desarrollo.	Diagnóstico del entorno institucional.	Escala ordinal
				Diseño de instrumentos de gestión escolar.	
			Promoción de la democracia y del clima escolar: Hace referencia al manejo de estrategias participativas, colaborativas y comunicativas orientados al cumplimiento de metas	Promoción y participación colectiva.	
				Mejora continua del clima escolar.	
				Estrategias de prevención y resolución de conflictos.	

Variable	Definición	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
	(Ministerio de Educación, 2015).	gestión de calidad de procesos. La medición se realiza mediante la Escala de Gestión Administrativa GeAD, el cual consta de 51 ítems dicotómicos (Sí, No) y permite la obtención de un puntaje general y por dimensiones en tres niveles <i>Bueno, regular y deficiente</i> .	de aprendizaje de la I.E.	Reconocimiento del contexto socio cultural de la I.E.	
			Gestión de los recursos humanos y materiales: Incluye el manejo adecuado de la infraestructura, equipamiento, materiales, tiempo, recursos financieros, estrategias de prevención para la seguridad y el trabajo con las personas para el cumplimiento de metas de aprendizaje en beneficio de una enseñanza de calidad	Gestión del uso de los bienes de la I.E.	
				Gestión del tiempo en base a las metas y/u objetivos.	
				Gestión de los recursos financieros.	
				Gestión de la seguridad para los miembros de la I.E.	
				Dirección del equipo administrativo de la institución educativa.	

Variable	Definición	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
			<p>Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes:</p> <p>Contempla el manejo correcto de la información generada en la I.E., la misma que conduce a la implementación de estrategias participativas para la autoevaluación y la utiliza para la toma de decisiones en beneficio de la institución.</p>	<p>Gestión de la información y toma de decisiones.</p> <p>Transparencia y rendición de cuentas.</p> <p>Gestión de procesos de autoevaluación y mejora continua.</p>	

Variable	Definición	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
			<p>Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua: El directivo procura oportunidades para la capacitación y formación continua de su personal, así como espacios de reflexión para la mejora de las prácticas pedagógicas y la innovación en investigación.</p> <p>Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje:</p>	<p>Gestión de la capacitación de docentes.</p> <p>Generar espacios y mecanismos colaborativos entre los docentes y las prácticas pedagógicas.</p> <p>Estimulación de la creatividad e investigación en los docentes.</p> <p>Orienta y promueve la participación en procesos de planificación curricular basados en el Diseño Curricular Nacional (DCN).</p>	

Variable	Definición	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
			<p>Maneja espacios participativos para la planificación curricular, basados en las políticas vigentes. Además toma conocimiento, respeto de la diversidad cultural y las necesidades específicas de los estudiantes.</p>	<p>Propicia la reflexión sobre el aprendizaje colaborativo.</p>	
				<p>Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos considerando la atención de las necesidades de los estudiantes.</p>	
				<p>Monitoreo y comunicación de los resultados del proceso de evaluación y la implementación de la mejora continua.</p>	

Referencia: Ministerio de Educación (2015).

2.3 Población y muestra

2.3.1. Población

La población estuvo conformada por 45 docentes de la I.E. José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján, Provincia de Ascope, Departamento de La Libertad.

2.3.2. Muestra

En la investigación se trabajó con el íntegro de la población debido a que era pequeña. La muestra es de tipo censal debido a que la población es pequeña o finita, por esta razón se consideró dentro del estudio la totalidad de población definida. “Para el caso de encuestas si la población es pequeña conviene hacer un estudio censal pero si la población es muy grande debemos recurrir a muestras” (Ramírez, 2007).

Muestra=Población	Niveles ocupacionales	Sexo		Total docentes
		M	F	
45	Nombrados	20	10	45
	Contratados	10	5	

Fuente: Información proporcionada por el director de la I.E. N° 80050 de Paiján.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación se empleó como técnica de recolección de datos la **encuesta**, la que estuvo conformada en número de dos: la primera sobre Liderazgo Transformacional del director de la I.E., y la segunda, sobre Gestión Administrativa del director de la I.E.

“La encuesta constituye una técnica que permite averiguar y obtener datos mediante preguntas y respuestas bajo la modalidad de la entrevista o cuestionario” (Villegas, 2005, p. 166)

2.4.2 Descripción de los instrumentos de recolección de datos: cuestionarios

El primer instrumento se denomina *Escala de Liderazgo Transformacional LT – 25*, fue creado para la presente investigación, en su versión para ser respondida desde la perspectiva del docente, evaluando al director, con el propósito de obtener una valoración de las características concernientes al liderazgo transformacional. Aunque cuando no se ha asignado un tiempo límite para dar las respuestas, se estima una duración aproximada de 10 minutos. (Anexo N° 2)

Se compone de 25 ítems en un protocolo que se aplica de manera individual o colectiva, indicando el nombre de la persona a ser evaluada y se detalla de acuerdo a lo siguiente: capacidad de motivación o inspiración (5 reactivos), carisma o influencia idealizada (5 reactivos), estimulación intelectual (5 reactivos), consideración individual (5 reactivos) y sentido del humor (5 reactivos). Cada uno tiene cinco opciones de respuesta que son nunca, casi nunca, con frecuencia, casi siempre, siempre. Para la calificación se hace uso de la plantilla que permite valorar con una cifra la respuesta elegida, las mismas que pueden variar de 1 a 5, siendo este último número el indicador de una mayor presencia del indicador del liderazgo, a excepción de cuatro ítems que fueron redactados de manera inversa para prevenir la aquiescencia; dichos reactivos son: 6, 7, 15 y 20.

Para su elaboración se hizo primero una revisión de teórica de la propuesta de Bass (1985) sobre la variable elegida; posteriormente, tras esta revisión bibliográfica, se determinaron la definición operacional de la variable y cinco indicadores que corresponden a la teoría, estas son: capacidad de motivación o inspiración, carisma o influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individual y sentido del humor.

Una vez establecidas y definidas la definición de la variable e indicadores, se procedió a diseñar los ítems correspondientes a cada una de ellas; inicialmente se construyeron 27 reactivos, de los cuales dos fueron eliminados por considerarse repetitivos o con redacción

poco adecuada. Los 25 ítems restantes fueron sometidos al juicio de 2 psicólogos con experiencia en Gestión del Talento Humano por Competencias quienes evaluaron de manera individualizada la evidencia de validez basada en el contenido de los reactivos en el aspecto de redacción, pertinencia, congruencia, adecuación y comprensión, y brindaron su apreciación en un formato que les fue proporcionado para tal fin. Tras el procesamiento con el estadístico V de Aiken, se observó concordancia en la valoración de los evaluadores a los ítems, ello permitió mantener los 25 reactivos que componen la versión final del instrumento

El segundo instrumento, *Escala de Gestión Administrativa – EGeAD*, es un instrumento diseñado con el objetivo de obtener una valoración de las características concernientes a la gestión administrativa del director por parte de los docentes. Su aplicación tiene una duración aproximada de 20 minutos. (Anexo N° 2)

Contempla 51 ítems y su aplicación puede ser individual o colectiva y anónima; es decir no requiere la identificación de quien llena la escala, ello con el propósito de salvaguardar su identidad y permitirle mayor honestidad en sus respuestas. La información que se solicita es el nombre de la persona a quien evalúa; en este caso el director de la institución educativa. Se compone de 6 dimensiones establecidas, bajo los lineamientos del Ministerio de Educación (MINEDU, 2015), a través de su Manual para la Gestión de Directores de Instituciones Educativas. Dichos indicadores se desglosan en 51 indicadores que se detallan de acuerdo a lo siguiente:

- Diagnóstico del entorno institucional (2 ítems),
- Diseño de instrumentos de la gestión escolar (3 ítems),
- Promoción de la participación colectiva (1 ítem),
- Mejora continua del clima escolar (4 ítems)
- Estrategias de prevención y resolución de conflictos. (2 ítems)
- Reconocimiento del contexto sociocultural de la I.E. (4 ítems)
- Gestión el uso de los bienes de la I.E. (3 ítems)
- Gestión del tiempo en base a las metas y/u objetivos. (4 ítems)

- Gestión de los recursos financieros. (3 ítems)
- Gestión de la seguridad para los miembros de la I.E. (2 ítems)
- Dirección del equipo administrativo de la institución educativa. (3 ítems)
- Gestión de información y toma de decisiones. (4 ítems)
- Transparencia y rendición de cuentas. (4 ítems)
- Gestión de los procesos de autoevaluación y mejora continua. (2 ítems)
- Gestión de la capacitación de docentes. (1 ítem)
- Generar espacios y mecanismos colaborativos entre los docentes y las prácticas pedagógicas. (2 ítems)
- Estimulación de la creatividad e investigación en los docentes. (1 ítem)
- Orienta y promueve la participación en los procesos de planificación curricular basados en el DCN. (3 ítems)
- Propicia la reflexión sobre el aprendizaje colaborativo. (1 ítem)
- Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, considerando la atención de las necesidades de los estudiantes. (1 ítem)
- Monitoreo y comunicación de los resultados del proceso de evaluación y la implementación de acciones de mejora. (2 ítems)

Entre las opciones de respuesta cabe mencionar que cada uno de los ítems tiene opción de respuestas dicotómicas; es decir, brinda la oportunidad de escoger como respuesta sí o no.

Para su elaboración se hizo primero una revisión de teórica de los manuales del MINEDU; posteriormente, tras esta revisión bibliográfica, se eligió la definición conceptual que orientaría el desarrollo de la escala y se determinó la definición operacional de la variable y 21 indicadores que corresponden a la información propuesta por el Ministerio.

Una vez establecidas y definidas la definición de la variable e indicadores, se procedió a diseñar los ítems correspondientes a cada una de ellas; es así que se inicialmente se construyeron 58 reactivos,

de los cuales siete fueron eliminados por considerarse repetitivos o con redacción poco adecuada. Los 51 ítems restantes fueron sometidos al juicio de 2 psicólogos con experiencia en Gestión del Talento Humano por Competencias quienes evaluaron de manera individualizada la evidencia de validez basada en el contenido de los reactivos en el aspecto de pertinencia y brindaron su apreciación en un formato que les fue proporcionado para tal fin. Tras el procesamiento con el estadístico V de Aiken, se observó concordancia en la valoración de los evaluadores a los ítems, ello permitió mantener los 51 reactivos que componen la versión final del instrumento

2.4.3 Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Respecto al cuestionario sobre *Liderazgo Transformacional*, la validez del instrumento se hizo por juicio de nueve expertos. (Anexos Nos. 4 y 5)

La confiabilidad del instrumento se hizo por el método de Alfa de Cronbach, obteniendo el valor de 0.92, que corresponde a un instrumento altamente confiable.

Respecto al cuestionario sobre *Gestión Administrativa*, la validez del instrumento se hizo por juicio de expertos. (Anexos Nos. 4 y 5)

La confiabilidad del instrumento se hizo por el método de Alfa de Cronbach, obteniendo el valor de 0.92, que corresponde a un instrumento altamente confiable.

Los expertos que validaron los instrumentos de recolección de datos son los que se mencionan a continuación:

Expertos	Liderazgo Transformacional	Gestión Administrativa
Mg. Ronal Bardales Mendoza	x	x
Mg. Dany Rolando Gálvez Cabanillas	x	x
Mg. Miriam Miguel Avalos	x	x

Expertos	Liderazgo	Gestión
	Transformacional	Administrativa
Mg. Yameli Romina Vicente Velásquez	x	x
Mg. Víctor Speer Franco Pinedo	x	x
Mg. Evelinda Consuelo Rojas Tapia	x	x
Mg. Diber Pérez Rodríguez	x	x
Mg. Mary Elizabeth Lescano Meléndez	x	x
Mg. Hugo Gary Sánchez Espezúa	x	x

Fuente: Elaboración de las autoras.

2.5 Método de análisis de datos

El análisis de los datos se realizó con la ayuda de los *softwares* SPSS V23 y MS Excel, que permitió la realización de un control de calidad de la matriz de datos a fin de obtener resultados fiables mediante la utilización de la estadística descriptiva e inferencial. De la estadística descriptiva se utilizó las tablas de distribución de frecuencias absoluta simple y porcentual. De la estadística inferencial se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro – Wilk (1965), con la que se identificó una distribución asimétrica en las variables y dimensiones analizadas, decidiéndose utilizar el estadístico no paramétrico de correlación por Rangos de Spearman (1904) para contrastar las hipótesis planteadas a un nivel de significancia de Alfa=0.05, asimismo se calculó el tamaño del efecto (Cohen, 1988) para cuantificar la magnitud de la correlación entre las variables.

Prueba de normalidad de Shapiro Wilk del Liderazgo Transformacional

Variables	Estadístico	gl	<i>p</i>
Capacidad de motivación o inspiración	,907**	45	,002
Carisma o influencia idealizada	,908**	45	,002
Estimulación intelectual	,942*	45	,025
Consideración individual	,898**	45	,001
Sentido de humor	,957	45	,090
Liderazgo Transformacional	,921*	45	,005

**p<.01; *p<.05

Prueba de normalidad de Shapiro Wilk de la Gestión Administrativa

Variables	Estadístico	gl	p
Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje	,782	45	<.001
Promoción de la democracia y del clima escolar	,900	45	,001**
Gestión de los recursos humanos y materiales	,914	45	,003**
Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	,830	45	<.001
Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua	,698	45	<.001
Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje	,741	45	<.001
Gestión Administrativa	,875	45	<.001

**p<.01

2.6 Aspectos éticos

En la presente investigación se ha aplicado las consideraciones y principios éticos que guían toda investigación científica, en especial el referido al anonimato de los participantes de la aplicación de los cuestionarios.

III. RESULTADOS

Los resultados que se presentan de manera descriptiva a continuación se corresponden con los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación, utilizando para ello el estadístico no paramétrico de correlación por Rangos de Spearman. Esto con el propósito de determinar si existe relación entre el liderazgo transformacional del director de la I.E. N° 80050 de Paiján y la gestión administrativa de dicha institución según la totalidad de docentes que laboran en ésta en el período 2017. Para recabar y analizar la información pertinente, se aplicó dos cuestionarios, que se recogió los datos relacionados con las variables y dimensiones. La presentación y análisis de los resultados se muestran en tablas estadísticas. Veamos a continuación dichos resultados:

3.1 Resultados de la aplicación de los instrumentos referidos al nivel de Liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján – 2017

Tabla 1.

Nivel de Liderazgo Transformacional del Director según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017

Dimensiones	Alto		Medio		Bajo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Capacidad de motivación o inspiración	27	60	13	29	5	11	45	100
Carisma o influencia idealizada	31	69	11	24	3	7	45	100
Estimulación intelectual	16	36	23	51	6	13	45	100
Consideración individual	30	67	12	27	3	7	45	100
Sentido de humor	23	51	20	44	2	4	45	100
Liderazgo Transformacional	25	56	15	33	5	11	45	100

En la Tabla 1, se muestra un nivel alto en las dimensiones capacidad de motivación o inspiración en un 60%, carisma o influencia idealizada en un 69%, consideración individual en un 67%, sentido del humor en un 51% y en el Liderazgo Transformacional en un 56%, asimismo un nivel medio en la dimensión estimulación intelectual en un 51% según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

3.2 Resultados de la aplicación de los instrumentos referidos al nivel de Gestión Administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján – 2017

Tabla 2.

Nivel de Gestión administrativa del Director según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017

Dimensiones	Alto		Medio		Bajo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje	32	71	7	16	6	13	45	100
Promoción de la democracia y del clima escolar	24	53	16	36	5	11	45	100
Gestión de los recursos humanos y materiales	29	64	14	31	2	4	45	100
Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	34	76	3	7	8	18	45	100
Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua	27	60	15	33	3	7	45	100
Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje	26	58	16	36	3	7	45	100
Gestión Administrativa	32	71	10	22	3	7	45	100

En la Tabla 2 se muestra un nivel alto en la gestión administrativa y en sus dimensiones Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje en un 71%, Promoción de la democracia y del clima escolar en un 53%, Gestión de los recursos humanos y materiales en un 64%, Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes en un 76%, Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua en un 60%, Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje en un 58% según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

3.3 Resultados de la correlación entre Liderazgo transformacional y la Gestión administrativa según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017

Tabla 3.

Correlación entre Liderazgo transformacional y la gestión administrativa del director según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

Variables		Rho de Spearman				Tamaño del efecto
		ρ	p	IC 95%		
				ρ_i	ρ_s	
Liderazgo Transformacional	Gestión Administrativa	,355 *	,017	,059	,593	Moderado

* $p < .05$

En la Tabla 3 se muestra una correlación directa ($\rho = .355$; IC95%: .059 - .593) con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p < .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

3.4 Resultados de la correlación entre Liderazgo transformacional y la Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje en los docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017

Tabla 4.

Correlación entre Liderazgo transformacional y la Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje según los docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

Variables		Rho de Spearman				Tamaño del efecto
		ρ	p	IC 95%		
				ρ_i	ρ_s	
Liderazgo Transformacional	Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje	,305 *	,042	,005	,554	Moderado

* $p < .05$

En la Tabla 4 se muestra una correlación directa ($\rho=.305$; IC95%: .005 - .554) con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

3.5 Resultados de la correlación entre Liderazgo transformacional y la Promoción de la democracia y del clima escolar del director según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017

Tabla 5.

Correlación entre Liderazgo transformacional y la Promoción de la democracia y del clima escolar del director según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

Variables		Rho de Spearman				Tamaño del efecto
		ρ	p	IC 95%		
				ρ_i	ρ_s	
Liderazgo Transformacional	Promoción de la democracia y del clima escolar	,305 *	,042	,006	,554	Moderado

* $p<.05$

En la Tabla 5 se muestra una correlación directa ($\rho=.305$; IC95%: .006 - .554), con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la promoción de la democracia y del clima escolar, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

3.6 Resultados de la correlación entre Liderazgo transformacional y la Gestión de los recursos humanos y materiales del director según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017

Tabla 6.

Correlación entre Liderazgo transformacional y la Gestión de los recursos humanos y materiales del director según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.

Variables		Rho de Spearman				Tamaño del efecto
		ρ	p	IC 95%		
				pi	ps	
Liderazgo Transformacional	Gestión de los recursos humanos y materiales	,226	,135	-,076	,490	Pequeño

En la Tabla 6 se muestra una correlación directa ($\rho=.226$; IC95%: $-.076 - .490$), con un tamaño de efecto pequeño y no significativa ($p \geq .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión de los recursos humanos y materiales, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.

3.7 Resultados de la correlación entre Liderazgo transformacional y la Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017

Tabla 7.

Correlación entre Liderazgo transformacional y la Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

Variables		Rho de Spearman				Tamaño del efecto	
		ρ	p	IC 95%			
				ρ_i	ρ_s		
Liderazgo Transformacional	Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	,388	**	,008	,095	,619	Moderado

**p<.01

En la Tabla 7 se muestra una correlación directa ($\rho=.388$; IC95%: .095 - .619) con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.01$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

3.8 Resultados de la correlación entre Liderazgo transformacional y la Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017

Tabla 8.

Correlación entre Liderazgo transformacional y la Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, según los docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

Variables		Rho de Spearman				Tamaño del efecto
		ρ	p	IC 95%		
				ρ_i	ρ_s	
Liderazgo Transformacional	Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua	,300 *	,048	,000	,547	Moderado

* $p < .05$

En la Tabla 8 se muestra una correlación directa ($\rho = .300$; IC95%: .000 - .547) con un tamaño del efecto moderado y estadísticamente significativa ($p < .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, según los docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

3.9 Resultados de la correlación entre Liderazgo transformacional y la Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

Tabla 9.

Correlación entre Liderazgo transformacional y la Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

Variables		Rho de Spearman				Tamaño del efecto
		ρ	p	IC 95%		
				ρ_i	ρ_s	
Liderazgo Transformacional	Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje	,290	,053	-,010	,542	Pequeño

En la Tabla 9 se muestra una correlación directa ($\rho=.290$; IC95%: $-.010 - .542$) con un tamaño del efecto pequeño y no significativa ($p \geq .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

3.10 Prueba de hipótesis

3.10.1 De las hipótesis general y nula

- *Hipótesis general:* Sí existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.
- *Hipótesis nula:* No existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.

Tabla 10. *Correlación entre Liderazgo transformacional y la gestión administrativa del director según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.*

Variables		Rho de Spearman		Tamaño del efecto
		ρ	p	
		ρ_i	ρ_s	
Liderazgo Transformacional	Gestión Administrativa	,355 *	,017	,059 ,593 Moderado

* $p < .05$

En la Tabla 4 se muestra una correlación directa ($\rho = .355$; IC95%: .059 - .593), con un tamaño de **efecto moderado** y estadísticamente significativa ($p < .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017. **Con lo que queda descartada la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general.**

3.10.2 De las hipótesis específicas

- H_1 : El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paján en el ámbito de la planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje.
 - Se detectó una correlación directa ($\rho = .305$; IC95%: .005 - .554) con un **tamaño de efecto moderado** y

estadísticamente significativa ($p < .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

- H₂: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paiján en el ámbito de la promoción de la democracia y del clima escolar.
 - Se detectó una correlación directa ($\rho = .305$; IC95%: .006 - .554), con un **tamaño de efecto moderado** y estadísticamente significativa ($p < .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la promoción de la democracia y del clima escolar, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
- H₃: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paiján en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y materiales.
 - Se detectó una correlación directa ($\rho = .226$; IC95%: -.076 - .490), con un **tamaño de efecto pequeño** y no significativa ($p \geq .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión de los recursos humanos y materiales, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
- H₄: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paiján en el ámbito de la gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.
 - Se detectó una correlación directa ($\rho = .388$; IC95%: .095 - .619) con un **tamaño de efecto moderado** y

estadísticamente significativa ($p < .01$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

- H₅: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paiján en el ámbito de la promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.
 - Se detectó una correlación directa ($\rho = .300$; IC95%: .000 - .547) con un **tamaño del efecto moderado** y estadísticamente significativa ($p < .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, según los docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
- H₆: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paiján en el ámbito de la gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje.
 - Se detectó una correlación directa ($\rho = .290$; IC95%: -.010 - .542) con un **tamaño de efecto pequeño** y no significativa ($p \geq .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

IV. DISCUSIÓN

La revolución industrial marcó una etapa en el desarrollo de la humanidad caracterizado por la aplicación de métodos de administración a la medida; es decir, mecanicistas y orientados al logro de los objetivos sobre una base fundamentada en la producción masiva de bienes.

Este estilo prácticamente está quedando atrás en las sociedades que han decidido encaminarse por una nueva concepción organizacional, basada ya no en los imperativos de la producción sino en las necesidades de los usuarios y consumidores.

Esto ha determinado que el enfoque pasase de la producción de los bienes a la satisfacción de las personas. Dicho en otros términos: la mirada se ha orientado de las cosas hacia las personas.

Al estar ahora el enfoque en las personas la tendencia natural ha sido el empoderamiento de ellas -sean administradores, administrados o consumidores. Este empoderamiento se ha revelado, por tanto, como la capacidad de las personas para aprehender conocimientos especializados y asumir liderazgos productivos centrados en los perfiles de cada uno de los integrantes de los procesos administrativos.

Esto ha determinado la conformación de un nuevo paradigma: la persona y su capacidad para gestionar/administrar. Frente a este paradigma, la sociedad debe estar en condiciones de formar personas que sean capaces de administrar en función de sus propias condiciones personales, pero en el marco de las altas y prioritarias necesidades del estado y la comunidad.

La eficiencia de este paradigma implica, por tanto, la sincronía de varios elementos, a saber: i) la participación del estado en la creación de las condiciones favorables para el desarrollo; ii) *la formación educacional de ciudadanos con competencias y habilidades para el liderazgo*; iii) la existencia de una planificación centrada en el ecosistema y la innovación; y iv) la consolidación de un universo de valores fundamentados en la tecnología, la diversidad y la tolerancia.

Como se puede ver en este paradigma, el plano educacional juega un rol muy importante. Es la segunda dimensión, y tiene la misión de formar

educacionalmente a las personas a fin de que éstas lleguen a ser ciudadanos en el más completo sentido de la palabra.

Hasta ahora se nos ha formado en la idea de que la solución de los problemas pasa porque otros (el estado, la iglesia, la policía, la escuela, etc.) asuman las posiciones de liderazgo y arrastren el total de las acciones que se tienen que poner en práctica para satisfacer determinadas necesidades. Cuando surge un problema, lo primero que pasa por la mente de las personas es: ¿qué está haciendo el alcalde?, ¿por qué el presidente no hace esto o lo otro?, ¿quién nos salvará de esta crisis?, ¿quién será capaz de unir a los peruanos? Dicho en otros términos: siempre estamos buscando un caudillo, un mesías, un iluminado que venga a hacer lo que por iniciativa corresponde a la ciudadanía. Por ello, es crucial que el sistema educacional forme ciudadanos. Sin ciudadanos no existen ciudades; y sin ciudades no existen las naciones. Solo la formación de ciudadanos nos ayudará a superar ese ancestral paternalismo que nos aprisiona y paraliza.

El nuevo paradigma del desarrollo ha invertido el viejo procedimiento que iba de los niveles más altos del poder hacia los niveles más bajos; el que iba de la capital hacia las provincias. Ahora, es al revés. El nuevo paradigma del desarrollo se está orientando de las provincias, de las ciudades, hacia todo el país. Dicho en términos más cruciales: es la nueva realidad urbana la que está modificando las condiciones políticas, económicas y sociales. Cada vez más cosas van a depender de lo que pase en las ciudades. Desde el cambio de modelo económico hasta la lucha por la conservación del clima y el ecosistema. Los grandes retos mundiales se afrontarán desde el ámbito local. Por ello, podemos decir que, si se pierde la batalla de la ciudadanía en las ciudades, se perderá en el país y en el mundo.

Pero, ¿cuáles deberían ser las características de esa ciudadanía que el nuevo paradigma demanda? La respuesta la tiene el sistema educacional: “necesitamos educar y formar ciudadanos bien preparados para encontrar empleo en este mundo globalizado, pero también para mejorarlo, transformarlo, cambiarlo. Ciudadanos que pueden trabajar con dignidad, ejercer su ciudadanía, disfrutar de derechos y libertades y contribuir al cambio de los modelos económicos que impiden que de sus beneficios disfruten todos los conciudadanos” (Krugman, 2011).

Y transformar el mundo, implica ejercer *liderazgo*. A lo largo de esta investigación –en especial en el marco teórico– se ha constatado los esfuerzos que han hecho los estudiosos sobre el liderazgo y su impacto en la transformación de la realidad.

Se ha visto cómo el *liderazgo transformacional* es el tipo de liderazgo que el nuevo paradigma de desarrollo reclama porque sus dimensiones –Capacidad de motivación o inspiración, Carisma o influencia idealizada, Estimulación Intelectual, Consideración Individual y Sentido del humor– están enfocadas hacia el empoderamiento de la persona para cambiar (transformar) la realidad, en consonancia con lo que ha desarrollado Gil, Muñiz & Delgado (2008), en el sentido de que “el líder transformacional tiene capacidad para entusiasmar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores. De igual manera el líder transformacional tiene capacidad para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores”.
|||En el contexto educativo estos rasgos se evidencian en la medida en que la dirección de la escuela está cerca del profesorado, respetando sus opiniones y apoyándoles cuando surgen problemas, como también estimular, en todos los niveles, la preocupación por los objetivos de la organización y los métodos para conseguirlos, al igual que el apoyo profesional mediante la provisión de ayudas económicas, tiempo, espacio y estimulación social.

La realidad problemática de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján –de la que ya hemos hablado en el ítem pertinente de esta investigación– es de tal naturaleza y magnitud que reclama la aplicación de un liderazgo de este tipo. Así, después de este introito con referencias al liderazgo y ciudadanía en el marco de un nuevo paradigma que permita la sincronía del estado, el sistema educacional, la visión de sostenibilidad y un marco de valores basados en la diversidad y la tolerancia, pasamos a interpretar los datos obtenidos de la aplicación de dos instrumentos (cuestionarios) a la muestra de estudio, conformada por 45 docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján.

En la **Tabla 1** se aprecia un nivel alto en las dimensiones capacidad de motivación o inspiración en un 60%, carisma o influencia idealizada en un 69%, consideración individual en un 67%, sentido del humor en un 51% y en el Liderazgo Transformacional en un 56%, asimismo un nivel medio en la dimensión estimulación intelectual en un 51% según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017. Estos resultados dan respuesta al primer objetivo específico de la presente investigación, el que ha sido “Identificar el nivel de Liderazgo Transformacional del Director según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017”. Se observa, pues, que el liderazgo transformacional del director de la institución educativa se encuentra en los niveles más altos (solo con la excepción de la dimensión relacionada con la *estimulación intelectual*, que se ubica en un nivel *medio* de la tabla). Estos resultados nos informan, por tanto, que el director de la institución educativa es percibido por los docentes como un agente que irradia un liderazgo transformador sobre la organización en un 56% (nivel alto).

En la **Tabla 2** se advierte un nivel alto en la gestión administrativa y en sus dimensiones Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje en un 71%, Promoción de la democracia y del clima escolar en un 53%, Gestión de los recursos humanos y materiales en un 64%, Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes en un 76%, Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua en un 60%, Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje en un 58% según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017. Estos resultados dan respuesta al segundo objetivo específico de la presente investigación, el que ha sido “Identificar el nivel de Gestión Administrativa según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017”. Se observa, pues, que la Gestión administrativa de la institución educativa se encuentra en los niveles más altos. Estos resultados nos informan, por tanto, que el director de la institución educativa es percibido por los docentes como un agente que está realizando una Gestión administrativa de nivel alto sobre la organización en un 71%.

A continuación pasamos a la discusión de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos (cuestionarios) a la muestra de docentes de la I.E. N° 80050 de Paiján para atender a los objetivos tercero a séptimo de la presente investigación, que se corresponde con la correlación que se pretende encontrar entre el liderazgo transformacional ejercido por la dirección y cada una de las dimensiones de la gestión administrativa en el plano educacional:

En la **Tabla 4** se muestra una correlación directa ($p=.305$; IC95%: .005 - .554), con un tamaño del efecto **moderado** y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre *Liderazgo Transformacional* con la *Gestión administrativa en el ámbito de la planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje* según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017. De acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Educación (2015) esta dimensión de la gestión administrativa en el ámbito educacional conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje; asimismo, diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje. Esta correlación de efecto moderado entre el liderazgo transformacional de la dirección y esta dimensión de la gestión administrativa demuestra que es necesario reforzar y orientar las cualidades de liderazgo de la dirección hacia el desarrollo del contenido de esta dimensión, a fin de sacar el máximo provecho de las potencialidades que irradia la dirección desde la perspectiva del liderazgo transformacional. Este resultado, corrobora lo que encontrado por Monteza-Palacios (2017) cuando concluye que “los directivos no están asumiendo sus funciones desde una visión del liderazgo transformacional en lo que se refiere al tiempo dedicado a la acción de enseñanza y capacitación de sus docentes, lo que resulta negativo para el trabajo que realizan y que puede estar asociado con un perfil funcional tradicional que aún sigue imperando en la gestión de muchas instituciones educativas”.

En la **Tabla 5** se muestra una correlación directa ($p=.305$; IC95%: .006 - .554), con un tamaño del efecto **moderado** y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre *Liderazgo Transformacional* con la *Gestión administrativa en el ámbito de la*

promoción de la democracia y del clima escolar según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017. De acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Educación (2015) esta dimensión de la gestión administrativa en el ámbito educacional promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones, y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje; genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente; maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación; y promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural. Esta correlación de efecto moderado entre el liderazgo transformacional de la dirección y esta dimensión de la gestión administrativa demuestra que es necesario reforzar y orientar las cualidades de liderazgo de la dirección hacia el desarrollo del contenido de esta dimensión, a fin de sacar el máximo provecho de las potencialidades que irradia la dirección desde la perspectiva del liderazgo transformacional. Este resultado corrobora la conclusión de Martins et al. (2012) en el sentido de que “la gerencia actual que se realiza en las instituciones educativas aún está inmersa en modelos gerenciales tradicionales, lo cual implica que no se ofrecen las soluciones a los problemas o situaciones que se suponen están presentes en las organizaciones y de no darse un cambio en las mismas, la situación crítica gerencial seguirá imperando en ellas, limitándose así la posibilidad de conocer y asimilar las transformaciones y evoluciones de los nuevos tiempos”.

En la **Tabla 6** se muestra una correlación directa ($p=.226$; IC95%: $-.076 - .490$), con un tamaño del efecto **pequeño** y no significativa ($p \geq .05$) entre *Liderazgo Transformacional* con la *Gestión administrativa de los recursos humanos y materiales* según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017. De acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Educación (2015) esta dimensión de la gestión administrativa en el ámbito educacional gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes; gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de

metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes; gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa, bajo un enfoque orientado a resultados; gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa; dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales. Esta correlación de efecto pequeño entre el liderazgo transformacional de la dirección y esta dimensión de la gestión administrativa demuestra que es necesario reforzar y orientar las cualidades de liderazgo de la dirección hacia el desarrollo del contenido de esta dimensión, a fin de sacar el máximo provecho de las potencialidades que irradia la dirección desde la perspectiva del liderazgo transformacional.

En la **Tabla 7** se muestra una correlación directa ($p=.388$; IC95%: .095 - .619), con un tamaño del efecto **moderado** y estadísticamente significativa ($p<.01$) entre *Liderazgo Transformacional* con la *Gestión administrativa en el ámbito de la Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes*, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017. De acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Educación (2015) esta dimensión de la gestión administrativa en el ámbito educacional gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes; implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa; conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje. Esta correlación de efecto moderado entre el liderazgo transformacional de la dirección y esta dimensión de la gestión administrativa demuestra que es necesario reforzar y orientar las cualidades de liderazgo de la dirección hacia el desarrollo del contenido de esta dimensión, a fin de sacar el máximo provecho de las potencialidades que irradia la dirección desde la perspectiva del liderazgo transformacional. Este resultado se corrobora con la conclusión a que arribó Párraga & Bartolo (2014) en el sentido de “promover una cultura de evaluación y monitoreo permanente (...) sobre los roles que se

desempeñan diariamente en las instituciones educativas públicas, a fin de que la toma de decisiones sean más acertadas y viables en relación al desempeño de su trabajo, del mismo modo desarrollar en forma permanente cursos, seminarios, talleres sobre temas afines al trabajo en las instituciones educativas, para que de esta manera mejorar su desempeño”.

En la **Tabla 8** se muestra una correlación directa ($\rho=.300$; IC95%: .000 - .547), con un tamaño del efecto **moderado** y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre *Liderazgo Transformacional* con la *Gestión administrativa en el ámbito de la promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua*, según los docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017. De acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Educación (2015) esta dimensión de la gestión administrativa en el ámbito educacional gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje; genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar; estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización. Esta correlación de efecto moderado entre el liderazgo transformacional de la dirección y esta dimensión de la gestión administrativa demuestra que es necesario reforzar y orientar las cualidades de liderazgo de la dirección hacia el desarrollo del contenido de esta dimensión, a fin de sacar el máximo provecho de las potencialidades que irradia la dirección desde la perspectiva del liderazgo transformacional. Este resultado se corrobora con la recomendación ofrecida por Monteza-Palacios, M. (2017) en el sentido de la necesidad de que “las instituciones educativas (...) incluyan dentro de sus planes operativos acciones de refuerzo de la consideración individualizada, tomando en cuenta dos aspectos claves: la formación continua de los docentes y el trato individualizado hacia los mismos”.

En la **Tabla 9** se muestra una correlación directa ($\rho=.290$; IC95%: -.010 - .542), con un tamaño de efecto **pequeño** y no significativa ($p\geq.05$) entre *Liderazgo Transformacional* con la *Gestión administrativa en el ámbito de la gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de*

aprendizaje, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017. De acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Educación (2015) esta dimensión de la gestión administrativa en el ámbito educacional orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional; propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella; monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas; monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora. Esta correlación de efecto pequeño entre el liderazgo transformacional de la dirección y esta dimensión de la gestión administrativa demuestra que es necesario reforzar y orientar las cualidades de liderazgo de la dirección hacia el desarrollo del contenido de esta dimensión, a fin de sacar el máximo provecho de las potencialidades que irradia la dirección desde la perspectiva del liderazgo transformacional. Este resultado se corrobora con lo expresado por Díaz (2014), quien considera que “la interacción verbal entre los directores y profesores (...) tienen un propósito y responden a unas necesidades percibidas: mejorar la enseñanza aprendizaje, prevenir la complacencia y excesiva confianza en los métodos instruccionales tradicionales e incentivar la creatividad e innovación en la instrucción; ayudar a la solución de problemas”.

Finalmente, en la **Tabla 3** (que hemos dejado para el final en este acápite referido a la discusión) se muestra, por un lado, el resultado del consolidado de la aplicación de los instrumentos y, por otro, la respuesta al objetivo general de la presente tesis, cual es: determinar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017 según docentes de dicha institución educativa. En la tabla se muestra una correlación directa ($p=.355$; IC95%: .059 - .593), con un tamaño de efecto **moderado** y estadísticamente significativa ($p<.05$)

entre *Liderazgo Transformacional* con la *Gestión administrativa* de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017, según docentes. Este resultado nos suscita un conjunto de reflexiones que compartimos a continuación: En primer lugar, destacar que a pesar de que los resultados arrojan un nivel alto de liderazgo transformacional de parte del director de la I.E. N° 80050, esto, no se refleja en la correlación con su gestión administrativa en dicha organización. En efecto, una de las apreciaciones que hemos aquilatado en el desarrollo de la presente investigación es que no basta que la dirección irradie un liderazgo transformacional sobre la organización sino que es necesario que esta irradiación encuentre un terreno fértil sobre el cual prender y hacer efecto. Recurriendo a la naturaleza, para afianzar la idea, es como si tuviéramos un terreno sobre el cual pretendemos sembrar espárragos: al terreno le proveemos de la suficiente cantidad de luz solar, agua, cuidados, etc., pero no le proveemos de otros elementos que también son concomitantes a los cultivos. Entonces, no se conseguirán los efectos deseados, que es la cosecha de los espárragos, simplemente porque faltaron otros elementos, como pueden ser los fertilizantes orgánicos, los plaguicidas de última generación, unas semillas de alta calidad, etc., etc. Lo mismo ocurre en el ámbito de las organizaciones: la recurrencia de los factores administrativos debe ser sinérgica y sincronizada. En el ámbito de las instituciones educativas para que un liderazgo transformacional sea efectivo debe concurrir con la presencia de todos los factores que hacen de él un instrumento de valor para una gestión administrativa eficaz. Estos factores, a nuestro entender, comprenden: *i) la disposición* de la dirección (y no solo de la dirección sino también de los administrados) para hacer los cambios, *ii) las personas* (es decir el liderazgo transformacional no solo debe irradiarse desde arriba sino que debe haber una respuesta desde abajo), *iii) la estrategia* (el liderazgo transformacional debe ser ejercido de manera coherente, sistematizada y programada; no bastan la buena intención, el carácter, el deseo y las cualidades y aptitudes de la dirección, éstas deben aplicarse de manera ordenada y planificada), y *iv) la cultura* (que consiste en que el perfil transformador del director y los administrados, así como los cambios que éstos ponen en marcha, deben constituirse en una *filosofía* de la organización, coincidiendo –si fuera posible– con la *visión* y la *misión* de ésta).

Cuando estos factores concurren, entonces, el liderazgo de la dirección se producirá de manera efectiva y permanente en el tiempo y en el espacio, concretizando lo que el Ministerio de Educación (2015) sostiene respecto del liderazgo como “el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes”.

V. CONCLUSIONES

1. Existe una correlación directa ($\rho=.355$; IC95%: .059 - .593) con un tamaño de efecto **moderado** y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre *Liderazgo Transformacional* con la *Gestión administrativa* de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017, según docentes de esta misma institución.
2. Existe un **nivel alto** de *Liderazgo Transformacional* en sus dimensiones: Capacidad de motivación o inspiración en un 60%, Carisma o influencia idealizada en un 69%, Consideración individual en un 67%, Sentido del humor en un 51% y en el Liderazgo Transformacional en un 56%, asimismo un nivel medio en la dimensión Estimulación intelectual en un 51% según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
3. Existe **nivel alto** en la *Gestión Administrativa* en sus dimensiones: Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje en un 71%, Promoción de la democracia y del clima escolar en un 53%, Gestión de los recursos humanos y materiales en un 64%, Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes en un 76%, Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua en un 60%, Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje en un 58% según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
4. Existe una correlación directa ($\rho=.305$; IC95%: .005 - .554), con un tamaño de **efecto moderado** y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre *Liderazgo Transformacional* con la *Gestión administrativa en el ámbito de la planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje*, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

5. Existe una correlación directa ($\rho=.305$; IC95%: .006 - .554) con un tamaño de **efecto moderado** y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre *Liderazgo Transformacional* con la *Gestión administrativa en el ámbito de la promoción de la democracia y del clima escolar*, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
6. Existe una correlación directa ($\rho=.226$; IC95%: -.076 - .490) con un tamaño de **efecto pequeño** y no significativa ($p\geq.05$) entre *Liderazgo Transformacional* con la *Gestión administrativa de los recursos humanos y materiales*, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
7. Existe una correlación directa ($\rho=.388$; IC95%: .095 - .619) con un tamaño de **efecto moderado** y estadísticamente significativa ($p<.01$) entre *Liderazgo Transformacional* con la *Gestión administrativa en el ámbito de la gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes*, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.
8. Existe una correlación directa ($\rho=.290$; IC95%: -.010 - .542) con un tamaño del efecto pequeño y no significativa ($p\geq.05$) entre *Liderazgo Transformacional* con la *Gestión administrativa en el ámbito de la gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje*, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la dirección de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján reforzar su liderazgo administrativo a través de la aplicación de una estrategia que comprenda: i) un análisis de la situación de la I.E. N° 80050 de Paiján; ii) la detección de las causas o puntos problemáticos de la administración de la I.E. N° 80050 de Paiján que han llevado a la institución a la situación en que se encuentra en la actualidad y abordarlas; y iii) promover su liderazgo transformacional a través de la creación y monitoreo constante de grupos de trabajo.
- Se recomienda a los docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján acompañar el liderazgo transformacional de la dirección de esta I.E. a través de la asunción de un compromiso con los valores de ésta, de modo que las acciones de la dirección lleguen a consolidar una filosofía de la I.E. que tome cuerpo en la gestión administrativa y se concrete en la misión y visión de la organización. Para estos efectos, se recomienda la firma de un convenio con alguna entidad universitaria, de modo que a través de un programa de reforzamiento del liderazgo transformacional en la gestión administrativa educativa todos los integrantes de la institución sea enseñados y motivados acerca de las bondades y beneficios de este tipo de liderazgo en la I.E.
- Se recomienda a la administración pública encargada de la dirección de la educación en la provincia de Ascope, en especial a la Oficina de Recursos Humanos de la UGEL Ascope, incluir, en su programa de gestión de recursos humanos para el año 2019 y siguientes, la promoción del liderazgo transformacional entre los directores y docentes de las diferentes instituciones educativas de la provincia de Ascope con enfoque a la gestión administrativa, sobre la base tanto de las dimensiones trabajadas en la presente investigación para el *Liderazgo Transformacional* como por las dimensiones de la *Gestión Administrativa* educativa desarrolladas por el Ministerio de Educación en su *Marco del buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuelas (2015)*.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B. & Bass, B. (1995). *Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership*. *Leadership Quarterly*. New York: Ed. Springer.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition. *Manual and Sampler Set*. New York: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Ed. The Free Press.
- Blase, J. & Blase, J. (1998). *Manual del equipo de liderazgo. ¿Cómo directores promueven la enseñanza y el aprendizaje?* Buenos Aires: Editorial Corwin.
- Campos, S. & Loza, P. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte. Recuperado de <https://goo.gl/Wofs6M>
- Castro, C. (2014). *El liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura - Perú*. Tesis para optar el grado de Maestro en Educación. Mención en Teorías y Práctica Educativa. Piura: Universidad de Piura.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Tesis para optar el Grado Académico de Doctora en Educación. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Claude, G. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. En: Google Books.
- Díaz, L. (2014). *El liderazgo transformacional en el colegio parroquial San José de Fontibón, como un factor de mejoramiento de los procesos*

escolares. Tesis para optar el grado de maestro en educación con énfasis en gestión. Bogotá: Universidad Libre de Colombia.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Significado de Gestión. Recuperado de <https://goo.gl/NRPrvb>

Enciclopedia Financiera. El liderazgo transformacional. Recuperado el 14 de enero de 2018 de <https://goo.gl/4YqNuw>

Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. & Arredondo, I. (1992). *Las instituciones educativas*. Buenos Aires: Flacso.

Gil, A., Muñiz, M. & Delgado, A. (2008). *El liderazgo transformativo en el ámbito escolar*. Vol. 9, No.1. México: Sapiens.

Goena, A. (2015). *La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de <https://goo.gl/U8YYWD>

Grados, E. (2016). *Efectos del programa de inteligencia emocional para la mejora del clima institucional de la institución educativa Santo Domingo de Guzmán Distrito de Chicama, Provincia de Ascope, 2014*. Tesis para obtener el grado de maestra en educación con mención en gestión educativa y desarrollo regional. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo. Recuperado de <https://goo.gl/bqrnqH>

Greenfield, W. (1987). *Instructional Leadership*. Ed. Allyn y Bacon.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2003). *Comportamiento organizacional*. 10ª Ed. México: Thomsom.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª. Ed. México: Mc Graw Hill.

House, R. J & Mitchell T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98

Hoy, W. & Miskel. C (2008). *Educational Administration: Theory, research, and practice*. 8th ed. Boston, Massachusetts: McGraw Hill.

- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. Tesis para optar el grado de maestro en Psicología. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Krugman, P. (2011). Titulaciones y dólares. Citado por Roca, E. (2011). ¿Educación, dólares/euros y ciudadanía? Recuperado de <https://goo.gl/5veds9>
- Larson, L., Hunt, J. G., Osborn, R. N., (1976). The great hi-hi leader behavior myth: a lesson from Occam's razor. *Academy of management Journal*, 19, 628- 641.
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. En: *Revista de educación* nº 304. La escuela como centro de cambio. Recuperado de <https://goo.gl/NtCRsa>
- Lupano, M. L. & Castro, A. (2003). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Buenos Aires: Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación.
- Lussier, R. & Achua, C. (2007). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Ed. Cengage.
- Martínez, Y. (2017). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Tesis para obtener el grado académico de magister en educación con mención en gestión educativa. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, T., Díaz & Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. En: *Actualidades Investigativas en Educación*. Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica ISSN 1409-4703. Volumen 9, Número 2, pp. 1-27. Recuperado de <https://goo.gl/1wrz7s>
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad,*

Eficacia y Cambio en Educación, 2 (1). Recuperado de <https://goo.gl/xEMR7K>

Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Investigación y Reflexión*. XIV (1), 118-134. Recuperado de <https://goo.gl/aHHZeq>

Ministerio de Educación (2015). *Marco del buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuelas*. Recuperado de <https://goo.gl/8RHjWH>

Monteza-Palacios, M. (2017). *Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo - 2016*. Maestría en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa. Piura: Universidad de Piura.

Montiel, C. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. Tesis de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Maracaibo: Universidad de Zulia.

Párraga, A. & Bartolo, A. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014*. Tesis para optar el grado académico de Magister en Administración de la Educación. Lima: Universidad César Vallejo.

Ramírez, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Limusa.

Ramírez, T. (2007). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla - Callao*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación, mención en Gestión de la Educación. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Madrid: Ed. Pearson.
- Ruiz, C. (2016). *Impacto de la Cultura Organizacional en la Gestión Educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local – Provincia de Ascope, 2014*. Tesis para optar el grado académico de doctor en planificación y gestión por la Universidad Nacional de Trujillo.
- Salazar, J. (2015). *El modelo de gestión educativa estratégica y su relación con el liderazgo transformador en el Colegio Militar "Gran Mariscal Ramón Castilla" del distrito de Huanchaco en Trujillo – 2015*. Tesis para optar al grado académico de magíster en ciencias de la educación, mención docencia universitaria. Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle". Lima. Recuperado de <https://goo.gl/kqn948>
- Schein, E. (1996). El liderazgo y la cultura organizacional. Recuperado de <https://goo.gl/hmDj4C>
- Southworth, J. (2002). *Liderazgo educativo en las escuelas: Reflexiones y evidencia empírica*. Liderazgo y Gestión Escolar.
- Toro, J. & Acosta, A. (2017). *Estilos de liderazgo en los directores de Escuela de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, semestre 2016-II*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Recuperado de <https://goo.gl/uwQ2ry>
- Unesco (2000). *Educación para todos*. Recuperado de <https://es.unesco.org/>
- Unesco (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Documento validado por el Ministerio de Educación del Perú. Lima: Lance Gráfico S.A.C.
- Valverde, R. (2017). *Validez y confiabilidad de una nueva escala de liderazgo transformacional LT1 en adolescentes de instituciones educativas del distrito de El Porvenir*. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología. Universidad César Vallejo de Trujillo. Trujillo. Recuperado de <https://goo.gl/Rq1PFb>

Villegas, L. (2005). *Metodología de la investigación pedagógica*. 3ª. Ed. Lima: Editorial San Marcos.

Yukl (2002). *Leadership in organizations*. NJ: Prentice-Hall.

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACION Y DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (Escala LT-25)

Datos generales:

Nombre del evaluado: Cargo:

A continuación se le presentan una serie de enunciados acompañados de 5 opciones de respuesta:

N	CN	F	CS	S
Nunca	Casi nunca	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre

Se le pide marcar con un aspa (X) en la opción que corresponda mejor a la frecuencia del comportamiento del director en su centro de trabajo. Sólo es posible marcar una opción por cada enunciado.

Responda a todos los enunciados que se le presentan sin dejar ninguno en blanco. Aun cuando no hay un tiempo límite, se le pide responder con prontitud. Recuerde que no existen respuestas buenas o malas, únicamente honestas.

Enunciados	Opciones				
1. Está atento(a) a las necesidades de las personas de la institución.	N	CN	F	CS	S
2. Conserva la calma en momentos difíciles.	N	CN	F	CS	S
3. Le es sencillo reconocer las habilidades de los demás.	N	CN	F	CS	S
4. Las personas de su entorno laboral confían en él(ella).	N	CN	F	CS	S
5. Ante una dificultad, analiza diversas alternativas antes de elegir una solución.	N	CN	F	CS	S
6. Las dificultades le desmoralizan.	N	CN	F	CS	S
7. Se ofusca ante las dificultades.	N	CN	F	CS	S
8. Puede orientar a los demás para que cumplan sus objetivos.	N	CN	F	CS	S

Enunciados	Opciones				
9. Quienes lo(la) conocen pueden decir que tiene buenos valores morales.	N	CN	F	CS	S
10. Ayuda a los demás a resolver sus problemas.	N	CN	F	CS	S
11. Es de las personas que se comportan de acuerdo a la manera en que piensan.	N	CN	F	CS	S
12. Verifica que sus mensajes hayan sido comprendidos por quienes le escuchan.	N	CN	F	CS	S
13. Acompaña a los demás en las buenas y en las malas.	N	CN	F	CS	S
14. Logra encontrar el lado gracioso hasta en los peores momentos.	N	CN	F	CS	S
15. Le resulta complicado entender con claridad la forma de resolver sus dificultades.	N	CN	F	CS	S
16. Instruye a otros(as) sobre cómo hacerle frente a sus dificultades.	N	CN	F	CS	S
17. Ha conseguido el respeto de los demás.	N	CN	F	CS	S
18. Cuando otras personas dialogan con él(ella), se sienten más deseosos de cumplir sus metas.	N	CN	F	CS	S
19. Da respuestas diferentes para resolver un problema.	N	CN	F	CS	S
20. Su preocupación frente a los problemas dificulta el buen ambiente de trabajo.	N	CN	F	CS	S
21. Logra que los demás se sientan entusiasmados consigo mismos.	N	CN	F	CS	S
22. Tiene la suficiente claridad en su mente para resolver los problemas.	N	CN	F	CS	S
23. Utiliza el sentido del humor para evitar sentirse agobiado(a) ante los problemas.	N	CN	F	CS	S
24. Ha conseguido la lealtad de los(as) integrantes de su equipo de trabajo.	N	CN	F	CS	S
25. Los demás acuden a él(ella) por consejos.	N	CN	F	CS	S

**CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA (Escala EGeAD)**

Datos generales:

Nombre del evaluado: Cargo:
.....

Estimado participante:

A continuación, se le presentan una serie de enunciados que le permitirán hacer una valoración de los diversos aspectos que forman parte de la gestión administrativa del director de la institución educativa a la cual usted pertenece. Cada uno de estos enunciados viene acompañado de 2 opciones de respuesta (Sí / No).

Se le pide marcar con un aspa (X) en la opción que corresponda mejor al trabajo desarrollado por el director de la I.E. recuerde que solo es posible marcar una opción por cada enunciado

Se le pide responder a todos los enunciados que se le presentan sin dejar ninguno en blanco. El desarrollo de esta escala no hay un tiempo límite, pero se le pide responder con prontitud. Recuerde que no existen respuestas buenas o malas, únicamente honestas.

Nº	Ítems	Respuestas	
		Sí	No
1	Identifica las necesidades y falencias de la I.E. (procesos pedagógicos, clima escolar, la influencia del entorno familiar, social y otros aspectos relevantes) para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional.	Sí	No
2	Realiza un análisis reflexivo compartido con los docentes, respecto a las fortalezas, debilidades y necesidades de la I.E. para la mejora pedagógica.	Sí	No
3	Permite la participación consensuada de la visión, misión, metas institucionales y de aprendizaje promoviendo la identificación de la comunidad educativa con la I.E.	Sí	No

Nº	Ítems	Respuestas	
4	Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.	Sí	No
5	Difunde las metas, objetivos, misión y visión a la comunidad educativa con la I.E.	Sí	No
6	Dirige la I.E. de manera participativa, ejerciendo liderazgo pedagógico, generando condiciones favorables para el logro de los resultados.	Sí	No
7	Establece relaciones interpersonales positivas y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales.	Sí	No
8	Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con otras personas y toma en cuenta las necesidades colectivas e individuales.	Sí	No
9	Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten la mejora clima laboral.	Sí	No
10	Alienta al compromiso con las metas institucionales mediante el ejemplo.	Sí	No
11	Identifica y analiza situaciones conflictivas para plantear alternativas de solución mediante la negociación o estrategias pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias.	Sí	No
12	Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas, presentándolas como oportunidades de aprendizaje en la comunidad educativa.	Sí	No
13	Conoce la realidad de las familias de sus estudiantes y establece relaciones con los padres de familia, revalorando su rol como agentes educadores en la gestión de la escuela.	Sí	No
14	Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades en diversos procesos en la gestión de la escuela a través de los comités de aula, APAFA, CONEI u otros espacios propios de la escuela.	Sí	No

Nº	Ítems	Respuestas	
15	Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela, y su importancia en el proceso formativo de sus estudiantes.	Sí	No
16	Establece alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes.	Sí	No
17	Identifica y comunica las necesidades de infraestructura, equipamiento y material que demanda la escuela.	Sí	No
18	Identifica claramente los recursos disponibles, optimizando su uso en beneficio de los estudiantes.	Sí	No
19	Motiva en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento del material educativo entregado por el sector: textos y cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico, material concreto, rutas de aprendizaje, kits de evaluación y otros.	Sí	No
20	Planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades asegurando que se orienten al logro de los aprendizajes.	Sí	No
21	Fomenta el compromiso en los docentes respecto al cumplimiento de las horas lectivas, calendarización del año escolar, la jornada escolar y sus horarios de trabajo.	Sí	No
22	Supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo.	Sí	No
23	Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.	Sí	No
24	Identifica y comunica cuales son las fuentes que generan recursos financieros para la escuela.	Sí	No
25	Conoce conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión.	Sí	No
26	Incorpora en los instrumentos de planificación, costos y presupuestos orientados a la consecución de resultados y metas establecidas.	Sí	No

Nº	Ítems	Respuestas	
27	Promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela y a los estudiantes.	Sí	No
28	Delega acciones y responsabilidades, frente a posibles situaciones de amenaza haciendo uso de los recursos disponibles.	Sí	No
29	Conoce al equipo administrativo de la escuela, identificando fortalezas y debilidades del personal para generar sinergias y oportunidades de desarrollo profesional.	Sí	No
30	Confía en las posibilidades de aprendizaje y de eficiente desempeño del personal.	Sí	No
31	Identifica necesidades de capacitación del personal, organizando y gestionando espacios de aprendizaje.	Sí	No
32	Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte de los actores educativos, y que permiten compartir la información de la vida de la escuela generada a través de diversas fuentes.	Sí	No
33	Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.	Sí	No
34	Utiliza herramientas para procesar y organizar la información con la finalidad de usarla en la toma de decisiones institucionales.	Sí	No
35	Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.	Sí	No
36	Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa.	Sí	No
37	Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como asambleas y demás.	Sí	No

Nº	Ítems	Respuestas	
38	Usa estrategias para reunir puntos de vista de la comunidad, utilizando la información recogida para mejorar la gestión de la escuela.	Sí	No
39	Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción, promoviendo la reflexión sobre sus consecuencias.	Sí	No
40	Reconoce la necesidad de reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas.	Sí	No
41	Convoca al colectivo escolar a una revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados por la escuela se han cumplido en un periodo específico.	Sí	No
42	Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes, a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas, como de las debilidades de su práctica, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación dentro de la institución educativa; con la finalidad de mejorar su desempeño en relación a su práctica pedagógica diaria.	Sí	No
43	Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre los docentes, generando espacios para la integración de capacidades e intercambio de experiencias.	Sí	No
44	Promueve un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua.	Sí	No
45	Refuerza y apoya la iniciativa de los docentes favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes.	Sí	No
46	Conoce y analiza de manera crítica los Aprendizajes Fundamentales demandados por el Diseño Curricular Nacional, así como los demás elementos del sistema curricular.	Sí	No

Nº	Ítems	Respuestas	
47	Reflexiona con el equipo docente sobre la importancia de analizar las diversas realidades locales, la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos.	Sí	No
48	Facilita la definición de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional, a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos y las características de los estudiantes.	Sí	No
49	Desarrolla la reflexión de los docentes sobre la importancia de incorporar en su práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación.	Sí	No
50	Monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado, el uso óptimo del tiempo y del material educativo en el aula, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación.	Sí	No
51	Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes.	Sí	No

¡Muchas gracias por su participación!

ANEXO 2. FICHAS TÉCNICAS DE LOS INSTRUMENTOS

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LT – 25

1. Nombre:

Escala de Liderazgo Transformacional LT – 25.

2. Objetivo:

Determinar el nivel de Liderazgo transformacional que los docentes de la IE Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján valoran del Director de la institución.

3. Normas:

- Es necesario que al contestar el evaluado sea objetivo, honesto y reflexivo con sus respuestas para así poder tener una información que refleje una valoración real de las cualidades de liderazgo transformacional del director.
- La escala no tiene tiempo límite, pero se sugiere responder con prontitud sin dejar ítems en blanco.
- Marcar solo una opción de respuesta por cada ítem, caso contrario se invalida ese protocolo aplicado.

4. Usuarios (muestra):

El total de usuarios es de 45 docentes de la I.E. José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján, Provincia de Ascope, Departamento de La Libertad.

5. Unidad de análisis:

Docentes de la UGEL de la provincia de Ascope.

6. Modo de aplicación:

- El presente instrumento de medición tiene una estructura de 25 ítems, agrupados en cinco dimensiones del liderazgo transformacional y las opciones de respuesta van de 1 a 5 por cada ítem.
- Los docentes pueden responder a la escala en forma individual o colectiva, antes de ello, deben llenar los datos solicitados y revisar las normas de aplicación del instrumento asegurándose de despejar todas sus dudas antes de dar inicio al proceso de llenado.
- El tiempo utilizado para la aplicación de la escala es de 10 a 15 minutos aproximadamente y los materiales a utilizarse son el protocolo con los 25 ítems y un lápiz o lapicero.

7. Estructura:

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				
				Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	Casi Nunca	Nunca
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Capacidad de motivación o inspiración	Presenta habilidades motivadoras orientadas a desarrollar fortalezas	Le es sencillo reconocer las habilidades de los demás					
			Puede orientar a los demás para que cumplan sus deberes					
		Logra que los demás se sientan entusiasmados						
		Posee habilidades comunicativas positivas	Verifica que sus mensajes hayan sido comprendidos					
			Cuando otras personas dialogan con él(ella), se sienten más deseosos de					
	Carisma o influencia idealizada	Genera y trasmite confianza y lealtad	Las personas de su entorno confían en él(ella)					
			Ha conseguido el respeto de los demás					
			Ha conseguido la lealtad de los(as) integrantes de su equipo					
		Obtiene reconocimiento de los demás	Quienes le conocen pueden decir que tiene					
			Es de las personas que se comportan de acuerdo a la manera en que piensan.					
	Estimulación intelectual	Utiliza el pensamiento analítico y creativo	Ante una dificultad, analiza diversas alternativas antes de tomar una decisión					
			Da respuestas diferentes para resolver un problema					
Da solución a los problemas		Tiene la suficiente claridad en su mente para resolver						
		Se ofusca ante las dificultades						
		Le resulta complicado entender con claridad la información						
	Atención a necesidades de subordinados	Está atento(a) a las necesidades de los						

	Consideración individual	Orientación, acompañamiento, formación y consejo a los demás	Instruye a otros(as) sobre cómo hacerle frente a sus					
			Los demás acuden a él(ella) por consejos.					
			Ayuda a los demás a resolver sus problemas.					
	Sentido del humor	Afrontamiento con buen humor	Logra encontrar el lado gracioso hasta en los peores momentos.					
			Utiliza el sentido del humor para evitar sentirse					
		Mantiene la calma para manejar las dificultades	Conserva la calma en momentos difíciles.					
			Las dificultades le desmoralizan.					
			Su preocupación frente a los problemas dificultan el buen ambiente de trabajo.					

8. Escala:

8.1. Escala general de la variable: Liderazgo transformacional

Intervalo	Nivel
93 – 125	Alto
59 – 92	Medio
25 – 58	Bajo

8.2. Escala específica (por dimensión):

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Capacidad de motivación o inspiración	19 – 25	Alto
- Carisma o influencia idealizada	12 – 18	Medio
- Estimulación intelectual - Consideración individual - Sentido del humor	5 – 11	Bajo

8.3. Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems:

Siempre	=	5
Casi siempre	=	4
Con frecuencia	=	3
A veces	=	2
Nunca	=	1

9. Validación y confiabilidad:

La validez del instrumento se hizo por juicio de nueve expertos:

La confiabilidad del instrumento se hizo por el método de Alfa de Cronbach, obteniendo el valor de **0.92**, que corresponde a un instrumento altamente confiable.

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. Nombre:

Escala de Gestión Administrativa EGeAD.

2. Objetivo:

Determinar el nivel de logro en los procesos de gestión administrativa que los docentes de la I.E. José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján, Provincia de Ascope, Departamento de La Libertad valoran del Director de la institución.

3. Normas:

- Para la resolución de la escala, es preciso que el evaluado sea objetivo, honesto y reflexivo al colocar sus respuestas para así poder tener una información que refleje una valoración real de las acciones orientadas a la gestión administrativa del director de la institución.

- La escala no tiene tiempo límite, pero se sugiere responder con prontitud sin dejar ítems en blanco para tener una valoración completa de los procesos de gestión administrativa.
- Marcar solo una opción de respuesta por cada ítem, caso contrario se invalida ese protocolo aplicado. Es preciso hacer mención de la opción dicotómica contemplada para cada uno de los ítems.

4. Usuarios (muestra):

El total de usuarios es de 45 pertenecientes a la I.E. José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján, Provincia de Ascope, Departamento de La Libertad.

5. Unidad de análisis:

Docente de la UGEL de la provincia de Ascope, Departamento de La Libertad.

6. Modo de aplicación:

- El presente instrumento de medición se encuentra compuesto por 6 dimensiones, 21 indicadores y 51 reactivos redactados de manera directa. Las opciones de respuesta corresponden a SÍ, cuyo valor es 1 punto y NO que se puntúa como cero (0) puntos.
- Los docentes pueden responder a la escala en forma individual o colectiva, antes de iniciar con el llenado de la misma, se les pide completar la información requerida que se limita a colocar el nombre y cargo de la persona a ser evaluada; en este caso el director de la I.E. No es necesario que la persona que llena la escala se identifique en forma alguna; ello con el propósito de salvaguardar la identidad del docente y permitir una mayor honestidad en sus respuestas. Además, se pide al participante leer las instrucciones y asegurarse de despejar todas sus dudas antes de iniciar el desarrollo del instrumento.
- El tiempo utilizado para la aplicación de la escala es aproximadamente de 15 a 20 minutos; los materiales necesarios son el protocolo con los 51 ítems y un lápiz o lapicero para efectuar el llenado.

7. Estructura:

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIONES	
				SI	NO
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje	Diagnóstico del entorno institucional.	Identifica las necesidades y falencias de la I.E. (procesos pedagógicos, clima escolar, la influencia del entorno familiar, social y otros aspectos relevantes) para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional.		
			Realiza un análisis reflexivo compartido con los docentes, respecto a las fortalezas, debilidades y necesidades de la I.E. para la		
		Diseño de instrumentos de la gestión escolar.	Permite la participación consensuada de la visión, misión, metas institucionales y de aprendizaje promoviendo la identificación de la comunidad educativa con la I.E.		
			Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.		
			Difunde las metas, objetivos, misión y visión a la comunidad educativa con la I.E.		
	Promoción de la democracia y clima escolar	Promoción de la participación colectiva.	Dirige la I.E. de manera participativa, ejerciendo liderazgo pedagógico, generando condiciones favorables para el logro de los		
			Establece relaciones interpersonales positivas y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales.		
		Mejora continua del clima escolar.	Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con otras personas y toma en cuenta las necesidades colectivas e		
			Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten la mejora clima laboral.		
			Alienta al compromiso con las metas institucionales mediante el ejemplo		
	Estrategias de prevención y resolución de conflictos.	Identifica y analiza situaciones conflictivas para plantear alternativas de solución			
		Assume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas, presentándolas como oportunidades de aprendizaje en la comunidad educativa.			
Reconocimiento del contexto sociocultural de la I.E.		Conoce la realidad de las familias de sus estudiantes y establece relaciones con los padres de familia, revalorando su rol como agentes educadores en la gestión de la			
		Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades en diversos procesos en la gestión de la escuela a través de los comités de aula, APAFA, CONEI u otros espacios			
		Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela, y su importancia en el proceso formativo de sus			

		Establece alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes.		
Gestión de los recursos humanos y materiales	Gestión el uso de los bienes de la I.E.	Identifica y comunica las necesidades de infraestructura, equipamiento y material que demanda la escuela.		
		Identifica claramente los recursos disponibles, optimizando su uso en beneficio de los estudiantes.		
		Motiva en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento del material educativo entregado por el sector: textos y cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico, material concreto, rutas de aprendizaje, kits de evaluación y otros.		
	Gestión del tiempo en base a las metas y/u objetivos.	Planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades asegurando que se orienten al logro de los aprendizajes.		
		Fomenta el compromiso en los docentes respecto al cumplimiento de las horas lectivas, calendarización del año escolar, la jornada escolar y sus horarios de trabajo.		
		Supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo.		
		Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no		
	Gestión de los recursos financieros.	Identifica y comunica cuales son las fuentes que generan recursos financieros para la		
		Conoce conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta		
	Gestión de la seguridad para los miembros de la I.E.	Incorpora en los instrumentos de planificación, costos y presupuestos orientados a la consecución de resultados y		
Promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela y a los estudiantes.				
Dirección del equipo administrativo de la institución educativa.	Delega acciones y responsabilidades, frente a posibles situaciones de amenaza haciendo uso de los recursos disponibles.			
	Conoce al equipo administrativo de la escuela, identificando fortalezas y debilidades del personal para generar sinergias y oportunidades de desarrollo profesional.			
Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y		Confía en las posibilidades de aprendizaje y de eficiente desempeño del personal.		
		Identifica necesidades de capacitación del personal, organizando y gestionando espacios de aprendizaje.		
	Gestión de información y toma de decisiones	Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte de los actores educativos, y que impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.		

el logro de metas de aprendizaje		Utiliza herramientas para procesar y organizar la información con la finalidad de usarla en la toma de decisiones			
		Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.			
	Transparencia y rendición de cuentas.		Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa.		
			Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como asambleas y demás.		
			Usa estrategias para reunir puntos de vista de la comunidad, utilizando la información recogida para mejorar la gestión de la		
			Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción, promoviendo la reflexión sobre sus consecuencias.		
	Gestión de los procesos de autoevaluación y mejora continua.		Reconoce la necesidad de reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas.		
			Convoca al colectivo escolar a una revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados por la escuela se han cumplido en un periodo específico.		
Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.	Gestión de la capacitación de docentes.	Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes, a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas, como de las debilidades de su práctica, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación dentro de la institución educativa; con la finalidad de mejorar su desempeño en relación a su práctica pedagógica diaria.			
		Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre los docentes, generando espacios para la integración de capacidades e intercambio de experiencias.			
	Generar espacios y mecanismos colaborativos entre los docentes y las prácticas pedagógicas.	Promueve un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua.			
		Estimulación de la creatividad e investigación en los docentes.	Refuerza y apoya la iniciativa de los docentes favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes.		
Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje	Orienta y promueve la participación en los procesos de planificación curricular basados en el DCN.	Conoce y analiza de manera crítica los Aprendizajes Fundamentales demandados por el Diseño Curricular Nacional, así como los demás elementos del sistema curricular.			
		Reflexiona con el equipo docente sobre la importancia de analizar las diversas realidades locales, la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos			

		Facilita la definición de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional, a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos y las características de los estudiantes.		
	Propicia la reflexión sobre el aprendizaje colaborativo.	Desarrolla la reflexión de los docentes sobre la importancia de incorporar en su práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por		
	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, considerando la atención de las necesidades de los estudiantes.	Monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado, el uso óptimo del tiempo y del material educativo en el aula, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por		
	Monitoreo y comunicación los resultados proceso de evaluación y la Implementación de acciones de mejora.	Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes. Estimula en los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes, y además, para reflexionar sobre su propio desempeño pedagógico.		

8. Escala:

8.1. Escala general de la variable: Gestión administrativa

Intervalo	Nivel
35 – 51	Bueno
17 – 34	Regular
0 – 16	Deficiente

ANEXO N° 3. MATRIZ DE PUNTUACIONES DE LAS VARIABLES

Matriz de puntuaciones de la Escala de Liderazgo transformacional LT 25

Enunciados	Opciones				
1. Está atento(a) a las necesidades de las personas de la institución.	1	2	3	4	5
2. Conserva la calma en momentos difíciles.	1	2	3	4	5
3. Le es sencillo reconocer las habilidades de los demás.	1	2	3	4	5
4. Las personas de su entorno laboral confían en él(ella).	1	2	3	4	5
5. Ante una dificultad, analiza diversas alternativas antes de elegir una solución.	1	2	3	4	5
6. Las dificultades le desmoralizan.	5	4	3	2	1
7. Se ofusca ante las dificultades.	5	4	3	2	1
8. Puede orientar a los demás para que cumplan sus objetivos.	1	2	3	4	5
9. Quienes lo(la) conocen pueden decir que tiene buenos valores morales.	1	2	3	4	5
10. Ayuda a los demás a resolver sus problemas.	1	2	3	4	5
11. Es de las personas que se comportan de acuerdo a la manera en que piensan.	1	2	3	4	5
12. Verifica que sus mensajes hayan sido comprendidos por quienes le escuchan.	1	2	3	4	5
13. Acompaña a los demás en las buenas y en las malas.	1	2	3	4	5
14. Logra encontrar el lado gracioso hasta en los peores momentos.	1	2	3	4	5
15. Le resulta complicado entender con claridad la forma de resolver sus dificultades.	5	4	3	2	1
16. Instruye a otros(as) sobre cómo hacerle frente a sus dificultades.	1	2	3	4	5
17. Ha conseguido el respeto de los demás.	1	2	3	4	5
18. Cuando otras personas dialogan con él(ella), se sienten más deseosos de cumplir sus metas.	1	2	3	4	5
19. Da respuestas diferentes para resolver un problema.	1	2	3	4	5

Enunciados	Opciones				
20. Su preocupación frente a los problemas dificulta el buen ambiente de trabajo.	5	4	3	2	1
21. Logra que los demás se sientan entusiasmados consigo mismos.	1	2	3	4	5
22. Tiene la suficiente claridad en su mente para resolver los problemas.	1	2	3	4	5
23. Utiliza el sentido del humor para evitar sentirse agobiado(a) ante los problemas.	1	2	3	4	5
24. Ha conseguido la lealtad de los(as) integrantes de su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
25. Los demás acuden a él(ella) por consejos.	1	2	3	4	5

Se efectúa la suma de los ítems que pertenecen a la misma subescala para conocer el nivel de desarrollo en cada característica del liderazgo transformacional, finalmente se hace la suma de todos los puntajes parciales para obtener la puntuación total de la escala.

Sub Escala	Ítems
Capacidad de motivación o inspiración	3, 8, 12, 18, 21
Carisma o influencia idealizada	4, 9, 11, 17, 24
Estimulación intelectual	5, 7, 15, 19, 22
Consideración individual	1, 10, 13, 16, 25
Sentido del humor	2, 6, 14, 20, 23

Hoja de calificación de la Escala de Liderazgo Transformacional LT – 25

Traslade la suma de los puntajes obtenidos en cada competencia en la columna de puntaje obtenido:

Competencias	Puntaje obtenido	Nivel
Capacidad de motivación o inspiración		
Carisma o influencia idealizada		
Estimulación intelectual		

Competencias	Puntaje obtenido	Nivel
Consideración individual		
Sentido del humor		
Liderazgo transformacional (escala total)		

Para consultar el nivel obtenido verifique la concordancia del resultado con la siguiente tabla valorativa:

Niveles descriptivos de la escala

Nivel	Puntaje obtenido en cada indicador					
	Capacidad de motivación o inspiración	Carisma o influencia idealizada	Estimulación intelectual	Consideración individual	Sentido del humor	Liderazgo transformacional
Alto	19 – 25	19 – 25	19 – 25	19 – 25	19 – 25	93 – 125
Medio	12 – 18	12 – 18	12 – 18	12 – 18	12 – 18	59 – 92
Bajo	5 – 11	5 – 11	5 – 11	5 – 11	5 – 11	25 – 58

Matriz de puntuaciones de la Escala EGeAD

Nº	Ítems	Respuestas	
1	Identifica las necesidades y falencias de la I.E. (procesos pedagógicos, clima escolar, la influencia del entorno familiar, social y otros aspectos relevantes) para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional.	1	0
2	Realiza un análisis reflexivo compartido con los docentes, respecto a las fortalezas, debilidades y necesidades de la I.E. para la mejora pedagógica.	1	0
3	Permite la participación consensuada de la visión, misión, metas institucionales y de aprendizaje promoviendo la identificación de la comunidad educativa con la I.E.	1	0
4	Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.	1	0
5	Difunde las metas, objetivos, misión y visión a la comunidad educativa con la I.E.	1	0
6	Dirige la I.E. de manera participativa, ejerciendo liderazgo pedagógico, generando condiciones favorables para el logro de los resultados.	1	0
7	Establece relaciones interpersonales positivas y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales.	1	0
8	Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con otras personas y toma en cuenta las necesidades colectivas e individuales.	1	0
9	Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten la mejora clima laboral.	1	0
10	Alienta al compromiso con las metas institucionales mediante el ejemplo.	1	0
11	Identifica y analiza situaciones conflictivas para plantear alternativas de solución mediante la negociación o estrategias pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias.	1	0

Nº	Ítems	Respuestas	
12	Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas, presentándolas como oportunidades de aprendizaje en la comunidad educativa.	1	0
13	Conoce la realidad de las familias de sus estudiantes y establece relaciones con los padres de familia, revalorando su rol como agentes educadores en la gestión de la escuela.	1	0
14	Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades en diversos procesos en la gestión de la escuela a través de los comités de aula, APAFA, CONEI u otros espacios propios de la escuela.	1	0
15	Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela, y su importancia en el proceso formativo de sus estudiantes.	1	0
16	Establece alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes.	1	0
17	Identifica y comunica las necesidades de infraestructura, equipamiento y material que demanda la escuela.	1	0
18	Identifica claramente los recursos disponibles, optimizando su uso en beneficio de los estudiantes.	1	0
19	Motiva en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento del material educativo entregado por el sector: textos y cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico, material concreto, rutas de aprendizaje, kits de evaluación y otros.	1	0
20	Planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades asegurando que se orienten al logro de los aprendizajes.	1	0
21	Fomenta el compromiso en los docentes respecto al cumplimiento de las horas lectivas, calendarización del año escolar, la jornada escolar y sus horarios de trabajo.	1	0

Nº	Ítems	Respuestas	
22	Supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo.	1	0
23	Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.	1	0
24	Identifica y comunica cuales son las fuentes que generan recursos financieros para la escuela.	1	0
25	Conoce conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión.	1	0
26	Incorpora en los instrumentos de planificación, costos y presupuestos orientados a la consecución de resultados y metas establecidas.	1	0
27	Promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela y a los estudiantes.	1	0
28	Delega acciones y responsabilidades, frente a posibles situaciones de amenaza haciendo uso de los recursos disponibles.	1	0
29	Conoce al equipo administrativo de la escuela, identificando fortalezas y debilidades del personal para generar sinergias y oportunidades de desarrollo profesional.	1	0
30	Confía en las posibilidades de aprendizaje y de eficiente desempeño del personal.	1	0
31	Identifica necesidades de capacitación del personal, organizando y gestionando espacios de aprendizaje.	1	0
32	Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte de los actores educativos, y que permiten compartir la información de la vida de la escuela generada a través de diversas fuentes.	1	0
33	Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.	1	0

Nº	Ítems	Respuestas	
34	Utiliza herramientas para procesar y organizar la información con la finalidad de usarla en la toma de decisiones institucionales.	1	0
35	Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.	1	0
36	Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa.	1	0
37	Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como asambleas y demás.	1	0
38	Usa estrategias para reunir puntos de vista de la comunidad, utilizando la información recogida para mejorar la gestión de la escuela.	1	0
39	Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción, promoviendo la reflexión sobre sus consecuencias.	1	0
40	Reconoce la necesidad de reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas.	1	0
41	Convoca al colectivo escolar a una revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados por la escuela se han cumplido en un periodo específico.	1	0
42	Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes, a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas, como de las debilidades de su práctica, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación dentro de la institución educativa; con la finalidad de mejorar su desempeño en relación a su práctica pedagógica diaria.	1	0
43	Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre los docentes, generando espacios para la integración de capacidades e intercambio de experiencias.	1	0

Nº	Ítems	Respuestas	
44	Promueve un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua.	1	0
45	Refuerza y apoya la iniciativa de los docentes favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes.	1	0
46	Conoce y analiza de manera crítica los Aprendizajes Fundamentales demandados por el Diseño Curricular Nacional, así como los demás elementos del sistema curricular.	1	0
47	Reflexiona con el equipo docente sobre la importancia de analizar las diversas realidades locales, la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos.	1	0
48	Facilita la definición de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional, a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos y las características de los estudiantes.	1	0
49	Desarrolla la reflexión de los docentes sobre la importancia de incorporar en su práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación.	1	0
50	Monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado, el uso óptimo del tiempo y del material educativo en el aula, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación.	1	0
51	Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes.	1	0

Calificación

Se efectúa la suma de los ítems que pertenecen a la misma dimensión para conocer el nivel de cumplimiento de cada uno de estos procesos en la gestión administrativa del director de la I.E. al efectuar la suma de todos los puntajes se obtiene el nivel general de la gestión administrativa.

Dimensión	Ítems
Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje.	1, 2, 3, 4, 5
Promoción de la democracia y del clima escolar.	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
Gestión de los recursos humanos y materiales	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30
Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40
Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.	41, 42, 43, 44
Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje.	45, 46, 47, 48, 49, 50, 51

Hoja de calificación de la Escala de Gestión Administrativa EGeAD

Traslade la suma de los puntajes obtenidos en cada competencia en la columna de puntaje obtenido:

Competencias	Puntaje obtenido	Nivel
Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje.		

Promoción de la democracia y del clima escolar.		
Gestión de los recursos humanos y materiales		
Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.		
Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.		
Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje.		
Gestión administrativa		

Para consultar el nivel obtenido verifique la concordancia del resultado con la siguiente tabla valorativa:

Dimensión	Nivel obtenido		
	Bueno	Regular	Deficiente
Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje.	4 – 5	3	0 - 2
Promoción de la democracia y del clima escolar.	8 – 11	4 – 7	0 – 3
Gestión de los recursos humanos y materiales	10 – 14	5 – 9	0 – 4
Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	7 – 10	4 – 6	0 – 3

Dimensión	Nivel obtenido		
	Bueno	Regular	Deficiente
Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.	4	2 – 3	0 – 1
Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje.	6 – 7	3 – 5	0 – 2
Gestión administrativa	35 – 51	17 – 34	0 – 16

ANEXO N° 4. VALIDACIÓN DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS

VALIDACION DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTO DE LA ESCALA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (LT – 25)

INSTRUCCIÓN: A continuación, le hacemos llegar el instrumento de recolección de datos Escala de Liderazgo Transformacional LT – 25 que permitirá recoger la información con el objetivo de analizar la presencia de dicha variable en directivos de las instituciones educativas a partir de la percepción de los docentes. Por lo que le pedimos tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo las correcciones pertinentes en la escala valorativa que alcanzamos, con los criterios de validación de contenido:

- a) **REDACCIÓN.** Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- b) **PERTINENCIA.** Es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- c) **COHERENCIA O CONGRUENCIA.** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre: la variable y la dimensión; la dimensión y el indicador; el indicador y el ítem; el ítem y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- d) **ADECUACIÓN.** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.
- e) **COMPRENSIÓN.** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

Leyenda: A = 1 = Bueno (se acepta el ítem) B = 0 = Deficiente (se rechaza el ítem)

ESTAREMOS MUY AGRADECIDOS DE USTED.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO

TÍTULO DE LA TESIS: *Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la institución educativa José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján – 2017.*

VARIABLE: Liderazgo transformacional												
DIMENSIÓN 1: Capacidad de motivación o inspiración												
INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO										OBSERVACIONES
		REDACCIÓN		PERTINENCIA		COHERENCIA		ADECUACIÓN		COMPRESIÓN		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Presenta habilidades motivadoras orientadas a desarrollar fortalezas	Le es sencillo reconocer las habilidades de los demás.											
	Puede orientar a los demás para que cumplan sus objetivos.											
	Logra que los demás se sientan entusiasmados consigo mismos.											
Posee habilidades comunicativas	Verifica que sus mensajes hayan sido comprendidos por quienes le escuchan.											
	Cuando otras personas dialogan con él(ella), se sienten más deseosos de cumplir sus metas.											
DIMENSIÓN 2: Carisma o influencia idealizada												

Genera y trasmite confianza y lealtad	Las personas de su entorno confían en él(ella).																		
	Ha conseguido el respeto de los demás.																		
Obtiene reconocimiento de los demás	Ha conseguido la lealtad de los(as) integrantes de su equipo de trabajo.																		
	Quienes le conocen pueden decir que tiene buenos valores morales.																		
	Es de las personas que se comportan de acuerdo a la manera en que piensan.																		
DIMENSIÓN 3: Estimulación intelectual																			
Utiliza el pensamiento analítico y creativo	Ante una dificultad, analiza diversas alternativas antes de elegir una solución.																		
	Da respuestas diferentes para resolver un problema.																		
Funcionamiento de las organizaciones educativas.	Tiene la suficiente claridad en su mente para resolver los problemas.																		
	Se ofusca ante las dificultades.																		
	Le resulta complicado entender con claridad la forma de resolver sus dificultades.																		
DIMENSIÓN 4: Consideración individual																			
Atención a necesidades de subordinados	Está atento(a) a las necesidades de las personas de la institución.																		
Orientación, acompañamiento,	Instruye a otros(as) sobre cómo hacerle frente a sus dificultades.																		
	Los demás acuden a él(ella) por consejos.																		


formación y consejo a los demás	Ayuda a los demás a resolver sus problemas.												
	Acompaña a los demás en las buenas y en las malas.												
DIMENSIÓN 5: Sentido del humor													
Afrontamiento con buen humor	Logra encontrar el lado gracioso hasta en los peores momentos.												
	Utiliza el sentido del humor para evitar sentirse agobiado(a) ante los problemas.												
Mantiene la calma para manejar las dificultades	Conserva la calma en momentos difíciles.												
	Las dificultades le desmoralizan.												
	Su preocupación frente a los problemas dificultan el buen ambiente de trabajo.												

**FICHAS DE VALIDACION DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL FIRMADAS POR NUEVE EXPERTOS**


FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	RONAL BARRALES MENDOZA	DNI N°	46885534	
Nombre del instrumento	Escala de Liderazgo Transformacional LT - 25			
Dirección domiciliaria	CALLE PARANÁ CASTILLA 2303	Teléfono domicilio		
Título Profesional / Especialidad	EDUCACIÓN SECUNDARIA	Teléfono Celular	970691575	
Grado Académico	MAGISTER			
Mención	GESTION PÚBLICA			
FIRMA		Lugar y Fecha:	PARANÁ 12 Enero 2018	

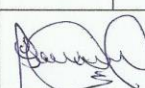
FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	DANY R. GALVEZ CABANILLAS	DNI N°	41681541	
Nombre del instrumento	Escala de Liderazgo Transformacional LT - 25			
Dirección domiciliaria	RIVADAVIA N° 611 LA ESPERANZA	Teléfono domicilio	413723	
Título Profesional / Especialidad	LICENCIADO EN DERECHO	Teléfono Celular	976530022	
Grado Académico	MAGISTER			
Mención	GESTION PÚBLICA			
FIRMA		Lugar y Fecha:	PARANÁ 12 Enero 2018	

FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	MIRIAM MIGUEL AVALOS	DNI N°	18085951
Nombre del instrumento	Escala de Liderazgo Transformacional LT - 25		
Dirección domiciliaria	LOS COCOTEROS N° 178 EL GOLF	Teléfono domicilio	288519
Título Profesional / Especialidad	LICENCIADO EN DERECHO	Teléfono Celular	948312025
Grado Académico	Mg	GESTION PÚBLICA.	
Mención			
FIRMA		Lugar y Fecha:	Pujón, 12 enero 2018


FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	Yameli Rowina Vicente Velázquez	DNI N°	46475270
Nombre del instrumento	Escala de Liderazgo Transformacional LT - 25		
Dirección domiciliaria	Husares de Jirón N° 1065	Teléfono domicilio	282455
Título Profesional / Especialidad	Abogado	Teléfono Celular	944435523
Grado Académico	Magister		
Mención	Gestión Pública.		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Pujón, 12 enero 2018


FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	Belenida Consuelo Rojas Tapia	DNI N°	18212986	
Nombre del instrumento	Escala de Liderazgo Transformacional LT - 25			
Dirección domiciliaria	Calle Schuberth 672 Urb. Pucallpa	Teléfono domicilio		
Título Profesional / Especialidad	ABOGADO	Teléfono Celular	995511061	
Grado Académico	MAGISTER			
Mención	MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA.			
FIRMA		Lugar y Fecha:	Puján, 12 Enero 2018	

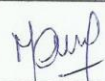
FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	Victor SPEER FRANKO PINEDO.	DNI N°	09251352	
Nombre del instrumento	Escala de Liderazgo Transformacional LT - 25			
Dirección domiciliaria	Jr. Mario Ponsco de Belicho 536 El Porvenir.	Teléfono domicilio	603143.	
Título Profesional / Especialidad	LICENCIADO EN DERECHO.	Teléfono Celular	93872278	
Grado Académico	Mg. Gestión Pública.			
Mención				
FIRMA		Lugar y Fecha:	Puján, 12 Enero 2018	

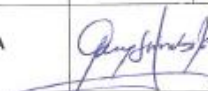
FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	Diber Perez Rodriguez	DNI N°	19091348	
Nombre del instrumento	Escala de Liderazgo Transformacional LT - 25			
Dirección domiciliaria	Mz 1-748-El Bosque	Teléfono domicilio		
Título Profesional / Especialidad	Lc. Educación Secundaria	Teléfono Celular	996970425	
Grado Académico	Mg.	Gestión Pública.		
Mención				
FIRMA		Lugar y Fecha:	Puján, 12 Enero 2018	

FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	MARY ELIZABETH LESCANO MELENDEZ	DNI N°	44003554	
Nombre del instrumento	Escala de Liderazgo Transformacional LT - 25			
Dirección domiciliaria	JR HURCACOCHA 1986 DPTO SDS - JESUS MARIA	Teléfono domicilio		
Título Profesional / Especialidad	ADMINISTRADORA	Teléfono Celular	9120	106753
Grado Académico	MAGISTER			
Mención	DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
FIRMA		Lugar y Fecha:	Puján, 12 Enero 2018	

FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	HUGO GARY SANCHEZ ESPERZA	DNI N°	20668873	
Nombre del instrumento	Escala de Liderazgo Transformacional LT - 25			
Dirección domiciliaria	MEX LT. 23 - URB. SAN ANDRES UETAPA -	Teléfono domicilio		
Título Profesional / Especialidad	ABOGADO	Teléfono Celular	976337203	
Grado Académico	MAESTRO			
Mención	GESTIÓN PÚBLICA -			
FIRMA		Lugar y Fecha:		

VALIDACION DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTO DE LA ESCALA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - EGeAD

INSTRUCCIÓN: A continuación, le hacemos llegar el instrumento de recolección de datos *Escala de Gestión Adinistrativa EGeAD* que permitirá recoger la información con el objetivo de analizar la presencia de dicha variable en directivos de las instituciones educativas a partir de la percepción de los docentes. Por lo que le pedimos tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo las correcciones pertinentes en la escala valorativa que alcanzamos, con los criterios de validación de contenido:

- a) **REDACCIÓN.** Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- b) **PERTINENCIA.** Es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- c) **COHERENCIA O CONGRUENCIA.** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre: la variable y la dimensión; la dimensión y el indicador; el indicador y el ítem; el ítem y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- d) **ADECUACIÓN.** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.
- e) **COMPRENSIÓN.** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

Leyenda: A = 1 = Bueno (se acepta el ítem) B = 0 = Deficiente (se rechaza el ítem)

ESTAREMOS MUY AGRADECIDOS DE USTED.

Diseño de instrumentos de la gestión escolar.	promoviendo la identificación de la comunidad educativa con la I.E.																
	Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.																
	Difunde las metas, objetivos, misión y visión a la comunidad educativa con la I.E.																
DIMENSIÓN 2: Promoción de la democracia y del clima escolar.																	
Promoción de la participación colectiva Mejora continua del clima escolar	Dirige la I.E. de manera participativa, ejerciendo liderazgo pedagógico, generando condiciones favorables para el logro de los resultados.																
	Establece relaciones interpersonales positivas y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales.																
	Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con otras personas y toma en cuenta las necesidades colectivas e individuales.																
	Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten la mejora clima laboral.																
	Alienta al compromiso con las metas institucionales mediante el ejemplo.																
Estrategias de prevención y resolución de conflictos	Identifica y analiza situaciones conflictivas para plantear alternativas de solución mediante la negociación o estrategias pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias.																
	Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas, presentándolas como oportunidades de aprendizaje en la comunidad educativa.																

Reconocimiento del contexto sociocultural de la I.E.	Conoce la realidad de las familias de sus estudiantes y establece relaciones con los padres de familia, revalorando su rol como agentes educadores en la gestión de la escuela.																					
	Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades en diversos procesos en la gestión de la escuela a través de los comités de aula, APAFA, CONEI u otros espacios propios de la escuela.																					
	Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela, y su importancia en el proceso formativo de sus estudiantes.																					
	Establece alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes.																					
DIMENSIÓN 3: Gestión de los recursos humanos y materiales																						
Gestión el uso de los bienes de la I.E.	Identifica y comunica las necesidades de infraestructura, equipamiento y material que demanda la escuela.																					
	Identifica claramente los recursos disponibles, optimizando su uso en beneficio de los estudiantes.																					
	Motiva en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento del material educativo entregado por el sector: textos y cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico, material concreto, rutas de aprendizaje, kits de evaluación y otros.																					
Gestión del tiempo en base a las metas y/u objetivos.	Planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades asegurando que se orienten al logro de los aprendizajes.																					

	Fomenta el compromiso en los docentes respecto al cumplimiento de las horas lectivas, calendarización del año escolar, la jornada escolar y sus horarios de trabajo.																		
	Supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo.																		
	Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.																		
Gestión de los recursos financieros.	Identifica y comunica cuales son las fuentes que generan recursos financieros para la escuela.																		
	Conoce conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión.																		
	Incorpora en los instrumentos de planificación, costos y presupuestos orientados a la consecución de resultados y metas establecidas.																		
Gestión de la seguridad para los miembros de la I.E.	Promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela y a los estudiantes.																		
	Delega acciones y responsabilidades, frente a posibles situaciones de amenaza haciendo uso de los recursos disponibles.																		
Dirección del equipo administrativo de la institución educativa.	Conoce al equipo administrativo de la escuela, identificando fortalezas y debilidades del personal para generar sinergias y oportunidades de desarrollo profesional.																		
	Confía en las posibilidades de aprendizaje y de eficiente desempeño del personal.																		
	Identifica necesidades de capacitación del personal, organizando y gestionando espacios de aprendizaje.																		


DIMENSIÓN 4: Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.											
Gestión de información y toma de decisiones.	Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte de los actores educativos, y que permiten compartir la información de la vida de la escuela generada a través de diversas fuentes.										
	Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.										
	Utiliza herramientas para procesar y organizar la información con la finalidad de usarla en la toma de decisiones institucionales.										
	Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.										
Transparencia y rendición de cuentas.	Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa.										
	Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como asambleas y demás.										
	Usa estrategias para reunir puntos de vista de la comunidad, utilizando la información recogida para mejorar la gestión de la escuela.										
	Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción, promoviendo la reflexión sobre sus consecuencias.										
Gestión de los procesos de	Reconoce la necesidad de reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas.										

autoevaluación y mejora continua.	Convoca al colectivo escolar a una revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados por la escuela se han cumplido en un periodo específico.																
DIMENSIÓN 5: Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.																	
Gestión de la capacitación de docentes.	Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes, a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas, como de las debilidades de su práctica, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación dentro de la institución educativa; con la finalidad de mejorar su desempeño en relación a su práctica pedagógica diaria.																
Generar espacios y mecanismos colaborativos entre los docentes y las prácticas pedagógicas.	Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre los docentes, generando espacios para la integración de capacidades e intercambio de experiencias.																
	Promueve un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua.																
Estimulación de la creatividad e investigación en los docentes.	Refuerza y apoya la iniciativa de los docentes favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes.																
DIMENSIÓN 6: Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje.																	
Orienta y promueve la participación en los procesos de planificación	Conoce y analiza de manera crítica los Aprendizajes Fundamentales demandados por el Diseño Curricular Nacional, así como los demás elementos del sistema curricular.																

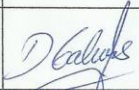
curricular basados en el DCN.	Reflexiona con el equipo docente sobre la importancia de analizar las diversas realidades locales, la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos.																				
	Facilita la definición de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional, a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos y las características de los estudiantes.																				
Propicia la reflexión sobre el aprendizaje colaborativo.	Desarrolla la reflexión de los docentes sobre la importancia de incorporar en su práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación.																				
Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, considerando la atención de las necesidades de los estudiantes.	Monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado, el uso óptimo del tiempo y del material educativo en el aula, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación.																				
Monitoreo y comunicación los resultados proceso de evaluación y la Implementación de acciones de mejora.	Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes.																				
	Estimula en los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes, y además, para reflexionar sobre su propio desempeño pedagógico.																				

FICHAS DE VALIDACION DE CONTENIDO DE LA ESCALA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FIMADAS POR NUEVE EXPERTOS


FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	RONAL BARDALDES MENDOZA		DNI N°	46895534
Nombre del instrumento	Escala de Escala de Gestión Administrativa EGeAD			
Dirección domiciliaria	Calle Ramón Castilla 2303	Teléfono domicilio		
Título Profesional / Especialidad	Educación Secundaria	Teléfono Celular	970691575	
Grado Académico	MAGISTER			
Mención	GESTIÓN PÚBLICA			
FIRMA		Lugar y Fecha:	Pujón 12 Enero de 2018	

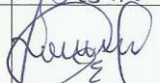
FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	DANY ROLANDO GALVEZ CABANILLAS		DNI N°	41681541
Nombre del instrumento	Escala de Escala de Gestión Administrativa EGeAD			
Dirección domiciliaria	Rivadavia N° 631 LA ESPERANZA	Teléfono domicilio	413723	
Título Profesional / Especialidad	LICENCIADO EN DERECHO	Teléfono Celular	976530022	
Grado Académico	Mg. GESTIÓN PÚBLICA			
Mención				
FIRMA		Lugar y Fecha:	Pujón, 12 de enero 2018	

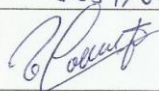
FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	MIRIAM MIGUEL AVALOS	DNI N°	18085951
Nombre del instrumento	Escala de Escala de Gestión Administrativa EGeAD		
Dirección domiciliaria	LOS COCOTEROS N° 178 EL GOLF	Teléfono domicilio	288519
Título Profesional / Especialidad	LICENCIADO EN DERECHO	Teléfono Celular	948312025
Grado Académico	MAGISTER		
Mención	GESTION PUBLICA		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Piura, 12 enero 2018

FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	Yameli R. Vicente Velazquez	DNI N°	46475270
Nombre del instrumento	Escala de Escala de Gestión Administrativa EGeAD		
Dirección domiciliaria	HUSARES DE JUNIN N° 1005	Teléfono domicilio	282955
Título Profesional / Especialidad	Abogado	Teléfono Celular	944435525
Grado Académico	Magister		
Mención	Gestion Publica		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Piura, 12 enero 2018


FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	VICTOR SPEER FRANCO PINEDO	DNI N°	09251358
Nombre del instrumento	Escala de Escala de Gestión Administrativa EGeAD		
Dirección domiciliaria	Jr MARIA PARADO de Bellido 536 - EL PORVENIR	Teléfono domicilio	603143
Título Profesional / Especialidad	LICENCIADO EN DERECHO	Teléfono Celular	938722725
Grado Académico	MAGISTER		
Mención	GESTION PUBLICA		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Pajón, 12 de mayo 2018


FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	Eskeada L. Rojas Tapia	DNI N°	18212986
Nombre del instrumento	Escala de Escala de Gestión Administrativa EGeAD		
Dirección domiciliaria	Calle Schudert 672 Urb. Primavera	Teléfono domicilio	
Título Profesional / Especialidad	ABOGADO	Teléfono Celular	995511061
Grado Académico	MAGISTER		
Mención	MAESTRIA EN GESTION PUBLICA		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Pajón, 12 de mayo 2018


FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	Diber PEREZ Rodriguez	DNI N°	19091348
Nombre del instrumento	Escala de Escala de Gestión Administrativa EGeAD		
Dirección domiciliaria	Mz 1-748-El Bosque	Teléfono domicilio	
Título Profesional / Especialidad	de Educación Secundaria	Teléfono Celular	996970425
Grado Académico	Magister		
Mención	Gestión Pública		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Pujato, 12 enero 2018

FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	MARY E. LISCANO MELLENDEZ	DNI N°	44003554
Nombre del instrumento	Escala de Escala de Gestión Administrativa EGeAD		
Dirección domiciliaria	Jr. Huiracocha 1986 Dpto 505 JESUS MARIA	Teléfono domicilio	
Título Profesional / Especialidad	ADMINISTRADORA	Teléfono Celular	920106753
Grado Académico	MAGISTER		
Mención	DIRECCION Y GESTION DEL TALENTO HUMANO		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Pujato, 12 enero 2018

FICHA DE VALIDACION DE CONTENIDO DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	HUGO BRAY SAULHER EIZENÁ	DNI N°	70668873
Nombre del instrumento	Escala de Escala de Gestión Administrativa EGeAD		
Dirección domiciliaria	112-X LT. 23 URB. SAN ANDRÉS V ETAPA	Teléfono domicilio	
Título Profesional / Especialidad	ABOGADO	Teléfono Celular	976337203
Grado Académico	MAESTRO		
Mención	GESTIÓN PÚBLICA		
FIRMA		Lugar y Fecha:	

ANEXO 5. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS

Evaluación de los ítems de la Escala de Liderazgo Transformacional LT – 25 mediante el juicio de los 9 expertos

ÍTEMS	Criterios	JUECES									Acuerdos	V de Aiken	Sig. p	Decisión
		1	2	3	4	5	6	7	8	9				
Ítem 1	Redacción	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 2	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	0.9	0.001	Si
Ítem 3	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 4	Redacción	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 5	Redacción	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si

Ítem 6	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 7	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación		1	1	1	1	1	1	1	0	7	0.8	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 8	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación		1	1	1	1	1	1	0	1	7	0.8	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 9	Redacción	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 10	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 11	Redacción	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 12	Redacción	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si

Ítem 13	Redacción	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 14	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 15	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 16	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 17	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 18	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 19	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si

Ítem 20	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 21	Redacción	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 22	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 23	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 24	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 25	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.9	0.001	Si

Fuente: Datos obtenidos del juicio de los expertos.

Evaluación de los ítems de la Escala de Gestión Administrativa EGeAD mediante el juicio de los 9 expertos

ÍTEMS	Criterios	JUECES									Acuerdos	V de Aiken	Sig. p	Decisión
		1	2	3	4	5	6	7	8	9				
Ítem 1	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 2	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 3	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 4	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 5	Redacción	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 6	Redacción	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si

Ítem 7	Redacción	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 8	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 9	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 10	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 11	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 12	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.9	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 13	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si

Ítem 14	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 15	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 16	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 17	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 18	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 19	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 20	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si

Ítem 21	Redacción	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 22	Redacción	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 23	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 24	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.9	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 25	Redacción	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.9	0.001	Si
Ítem 26	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 27	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	0.9	0.001	Si

Ítem 28	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 29	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 30	Redacción	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 31	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.9	0.001	Si
Ítem 32	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 33	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 34	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si

Ítem 35	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 36	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 37	Redacción	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 38	Redacción	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 39	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 40	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 41	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si

Ítem 42	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 43	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 44	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 45	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 46	Redacción	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 47	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 48	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.9	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si

	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 49	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0.9	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
Ítem 50	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	0.9	0.001	Si
Ítem 51	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1.0	0.001	Si
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	0.9	0.001	Si

Fuente: Datos obtenidos del juicio de los expertos.

ANEXO 6. CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS



CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS

LIC. JOSÉ ORFEO JULCA PÉREZ

Director de la I.E. José Félix Black N° 80050
del distrito de Paiján, provincia de Ascope,
departamento de La Libertad

Mediante el presente dejo constancia que a solicitud de las investigadoras **Betty Liendo Alvarez** y **Alexandra Jacqueline Lozada Vásquez** se realizó la aplicación de dos cuestionarios: uno sobre *liderazgo transformacional*, y otro, sobre *gestión administrativa*, ambos referidos al director de la institución educativa N° 80050. Estos instrumentos han consistido: el primero, de 25 ítems; y el segundo, de 51 ítems en el marco de su investigación titulada "*Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján - 2017*".

La aplicación de dichos instrumentos se realizó con total normalidad en las instalaciones de la I.E. José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján el día 01 de febrero del año en curso, siendo las 12 horas, y tuvo una duración en total de 30 minutos.

Doy de ello.

A circular official stamp of the 'DIRECCION PAIJAN' is visible. Overlaid on the stamp is a handwritten signature in blue ink, which reads 'José O. Julca Pérez'. Below the signature, the name 'José O. Julca Pérez' and the title 'DIRECTOR' are printed in a smaller font.

ANEXO 7. MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

TITULO DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN: Relación entre liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján – 2017.

INTRODUCCIÓN	MÉTODO			RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES					TIPO DE ESTUDIO
<p>ESTUDIOS PREVIOS:</p> <p><i>A nivel internacional:</i> Jiménez (2014). Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada.</p> <p>Díaz (2014). El liderazgo transformacional en el colegio parroquial San José de Fontibón, como un factor de mejoramiento de los procesos escolares.</p> <p>Martins et al. (2012). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados.</p> <p>Montiel (2012). El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Liderazgo transformacional</p> <p>DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Consiste en un tipo de liderazgo que orienta y promueve el desarrollo de las habilidades en los subordinados a través de la estimulación intelectual, manejo de conflictos con sentido del humor, capacidad de motivación e inspiración a trascender a sus propios intereses para lograr el objetivo común, capacidad de lograr la lealtad de sus subordinados al prestarles atención de manera individualizada (Bass, 1985)</p> <p>DEFINICIÓN OPERACIONAL: La variable es medida a través de un hetero reporte obtenido por la valoración de los docentes hacia el Director de la institución educativa, haciendo uso de la Escala de Liderazgo Transformacional LT –</p>	<p>Capacidad de motivación o inspiración</p> <p>Carisma o influencia idealizada</p> <p>Estimulación Intelectual</p> <p>Consideración Individual</p> <p>Sentido del humor</p>	<p>- Presenta habilidades motivadoras orientadas a desarrollar fortalezas.</p> <p>- Posee habilidades comunicativas positivas.</p> <p>- Genera y transmite confianza y lealtad.</p> <p>- Obtiene reconocimiento de los demás.</p> <p>- Utiliza el pensamiento analítico y creativo.</p> <p>- Da solución a los problemas.</p> <p>-Atención a necesidades de subordinados</p> <p>-Orientación, acompañamiento, formación y consejo a los demás.</p> <p>-Afrontamiento con buen humor.</p> <p>-Mantiene la calma para manejar las dificultades.</p>	<p>TIPO DE ESTUDIO: Básico.</p> <p>DISEÑO: El diseño de la investigación fue no experimental - transversal de tipo correlacional.</p> <p>POBLACION: Ha estado conformada por 45 docentes de la I.E. N° 80050 de Paiján.</p> <p>MUESTRA: Ha sido de tipo censal, es decir por el íntegro de la población.</p> <p>TECNICAS: En la presente investigación se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta, la que estuvo conformada en número de dos: la primera sobre Liderazgo Transformacional del director de la I.E., y la segunda, sobre</p>	<p>DESCRIPCION DE RESULTADOS:</p> <p>- Se muestra una correlación directa ($\rho=.355$; IC95%: .059 - .593), con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017</p> <p>- Se ha encontrado en un nivel alto (56%) el liderazgo transformacional de la dirección de la I.E. N° 80050 de Paiján – 2017.</p> <p>- Se ha encontrado en un nivel alto (71%) la gestión administrativa de la dirección de la I.E. N° 80050 de Paiján – 2017.</p> <p>- Se muestra una correlación directa ($\rho=.305$; IC95%: .005 - .554), con un tamaño del efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión</p>	<p>Al encontrarse una correlación directa ($\rho=.355$; IC95%: .059 - .593), con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017, según docentes. Este resultado nos suscita un conjunto de reflexiones que compartimos a continuación: En primer lugar, destacar que a pesar de que los resultados arrojan un nivel alto de liderazgo transformacional de parte del director de la I.E. N° 80050, esto, no se refleja en la correlación con su gestión administrativa en dicha organización. En efecto, una de las apreciaciones que hemos</p>	<p>1. Existe una correlación directa ($\rho=.355$; IC95%: .059 - .593) con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017, según docentes de esta misma institución.</p> <p>2. Existe un nivel alto de Liderazgo Transformacional en sus dimensiones: Capacidad de motivación o inspiración en un 60%, Carisma o influencia idealizada en un 69%, Consideración individual en un 67%, Sentido del humor en un 51% y en el Liderazgo Transformacional en un 56%, asimismo un nivel medio en la dimensión Estimulación</p>	<p>1. Se recomienda a la dirección de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján reforzar su liderazgo administrativo a través de la aplicación de una estrategia que comprenda: i) un análisis de la situación de la I.E. N° 80050 de Paiján; ii) la detección de la causas o puntos problemáticos de la administración de la I.E. N° 80050 de Paiján que han llevado a la institución a la situación en que se encuentra en la actualidad y abordarlas; y iii) promover su liderazgo transformacional a través de la creación y monitoreo constante de grupos de trabajo.</p> <p>2. Se recomienda a los docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján acompañar el liderazgo transformacional de la dirección de esta I.E. a través de la</p>

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>el nivel de educación primaria.</p> <p>A nivel nacional:</p> <p>Monteza (2017). Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo - 2016.</p> <p>Párraga & Bartolo (2014). Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014.</p> <p>Martínez (2013). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Pontificia Universidad Católica del Perú.</p> <p>Cervera (2012). Liderazgo Transformacional del Director y su</p>	<p>25, compuesta por 25 reactivos y diseñada para la presente investigación. Dicho instrumento permite la obtención de un puntuación general y en sus 5 dimensiones, para una posterior valoración en niveles alto, medio y bajo.</p> <p>ESCALA DE MEDICION: Escala ordinal.</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión administrativa de la I.E. 80050 de Paján – 2017.</p> <p>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</p> <p>La gestión administrativa de procesos pedagógicos está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo – para promover y garantizar el logro de los aprendizajes (Ministerio de Educación, 2015).</p> <p>DEFINICIÓN OPERACIONAL</p>	<p>Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>Promoción de la democracia y del clima escolar</p> <p>Gestión de los recursos humanos y materiales</p>	<p>-Diagnóstico del entorno institucional.</p> <p>-Diseño de instrumentos de gestión escolar.</p> <p>- Promoción y participación colectiva.</p> <p>- Mejora continua del clima escolar.</p> <p>- Estrategias de prevención y resolución de conflictos.</p> <p>- Reconocimiento del contexto socio cultural de la I.E.</p> <p>- Gestión del uso de los bienes de la I.E.</p> <p>- Gestión del tiempo en base a las metas y/u objetivos.</p>	<p>Gestión Administrativa del director de la I.E.</p> <p>INSTRUMENTOS:</p> <p>El primer instrumento se denomina Escala de Liderazgo Transformacional LT – 25, fue creado para la presente investigación, en su versión para ser respondida desde la perspectiva del docente, evaluando al director, con el propósito de obtener una valoración de las características concernientes al liderazgo transformacional.</p> <p>El segundo instrumento, Escala de Gestión Administrativa – EGeAD, es un instrumento diseñado con el objetivo de obtener una valoración de las características concernientes a la gestión administrativa del director por parte de los docentes. Se compone de 6 dimensiones establecidas, bajo los lineamientos del Ministerio de Educación (MINEDU, 2015), a través de su Manual para la Gestión de Directores de Instituciones Educativas. Dichos</p>	<p>administrativa en el ámbito de la planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>- Se muestra una correlación directa ($p=.305$; $IC95\%: .006 - .554$), con un tamaño del efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la promoción de la democracia y del clima escolar según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>- Se muestra una correlación directa ($p=.305$; $IC95\%: .006 - .554$), con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la promoción de la</p>	<p>aquilatado en el desarrollo de la presente investigación es que no basta que la dirección irradie un liderazgo transformacional sobre la organización sino que es necesario que esta irradiación encuentre un terreno fértil sobre el cual prender y hacer efecto. Recurriendo a la naturaleza, para afianzar la idea, es como si tuviéramos un terreno sobre el cual pretendemos sembrar espárragos: al terreno le proveemos de la suficiente cantidad de luz solar, agua, cuidados, etc., pero no le proveemos de otros elementos que también son concomitantes a los cultivos. Entonces, no se conseguirán los efectos deseados, que es la cosecha de los espárragos, simplemente porque faltaron otros elementos, como pueden ser los fertilizantes orgánicos, los</p>	<p>intelectual en un 51% según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>3. Existe nivel alto en la Gestión Administrativa en sus dimensiones: Planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje en un 71%, Promoción de la democracia y del clima escolar en un 53%, Gestión de los recursos humanos y materiales en un 64%, Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes en un 76%, Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua en un 60%, Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en</p>	<p>asunción de un compromiso con los valores de ésta, de modo que las acciones de la dirección lleguen a consolidar una filosofía de la I.E. que tome cuerpo en la gestión administrativa y se concrete en la misión y visión de la organización. Para estos efectos, se recomienda la firma de un convenio con alguna entidad universitaria, de modo que a través de un programa de reforzamiento del liderazgo transformacional en la gestión administrativa educacional todos los integrantes de la institución sea enseñados y motivados acerca de las bondades y beneficios de este tipo de liderazgo en la I.E.</p> <p>3. Se recomienda a la administración pública encargada de la dirección de la educación en la provincia de Ascope, en especial a la Oficina de Recursos Humanos de la UGEL Ascope, incluir, en su programa de gestión de recursos humanos para el año 2019 y</p>

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.</p> <p>Reyes (2012). Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación, mención en Gestión de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.</p> <p>A nivel regional:</p> <p>Después de una acuciosa búsqueda en las bibliotecas de las principales universidades de Trujillo no se ha podido encontrar investigaciones que hayan enfocado directamente la problemática que se estudia en la presente tesis. Sin embargo, sí se ha podido ubicar</p>	<p>La variable es medida mediante un reporte respondido por los docentes, valorando la gestión administrativa de la institución educativa. Esta apreciación se hace por la planificación institucional hacia el logro de metas, la promoción de la democracia y clima escolar, la gestión de los recursos humanos y materiales, la gestión de los procesos de gestión educativa, la promoción del aprendizaje y la gestión de calidad de procesos.</p> <p>La medición se realiza mediante la Escala de Gestión Administrativa GeAD, el cual consta de 51 ítems dicotómicos (Sí, No) y permite la obtención de un puntaje general y por dimensiones en tres niveles Bueno, regular y deficiente.</p> <p>ESCALA DE MEDICION: Escala ordinal.</p>	<p>Gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p> <p>Promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.</p> <p>Gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de los recursos financieros. - Gestión de la seguridad para los miembros de la I.E. - Dirección del equipo administrativo de la institución educativa. - Gestión de la información y toma de decisiones. - Transparencia y rendición de cuentas. - Gestión de procesos de autoevaluación y mejora continua. - Gestión de la capacitación de docentes. - Generar espacios y mecanismos colaborativos entre los docentes y las prácticas pedagógicas. - Estimulación de la creatividad e investigación en los docentes. - Orienta y promueve la participación en procesos de planificación curricular basados en el Diseño Curricular Nacional (DCN). - Propicia la reflexión sobre el aprendizaje colaborativo. 	<p>indicadores se desglosan en 51 indicadores.</p> <p>MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS</p> <p>El análisis de los datos se realizó con la ayuda de los softwares SPSS V23 y MS Excel, que permitió la realización de un control de calidad de la matriz de datos a fin de obtener resultados fiables mediante la utilización de la estadística descriptiva e inferencial. De la estadística descriptiva se utilizó las tablas de distribución de frecuencias absoluta simple y porcentual. De la estadística inferencial se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro – Wilk (1965), con la que se identificó una distribución asimétrica en las variables y dimensiones analizadas, decidiéndose utilizar el estadístico no paramétrico de correlación por Rangos de Spearman (1904) para contrastar las hipótesis planteadas a un nivel de significancia de Alfa=0.05, asimismo</p>	<p>democracia y del clima escolar, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017-</p> <p>- Se muestra una correlación directa ($\rho=.226$; IC95%: $-.076 - .490$), con un tamaño de efecto pequeño y no significativa ($p \geq .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión de los recursos humanos y materiales, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>- Se muestra una correlación directa ($\rho=.388$; IC95%: $.095 - .619$) con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p < .01$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la gestión de los procesos de evaluación de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes, según docentes de la</p>	<p>plaguicidas de última generación, unas semillas de alta calidad, etc., etc. Lo mismo ocurre en el ámbito de las organizaciones: la recurrencia de los factores administrativos debe ser sinérgica y sincronizada. En el ámbito de las instituciones educativas para que un liderazgo transformacional sea efectivo debe concurrir con la presencia de todos los factores que hacen de él un instrumento de valor para una gestión administrativa eficaz. Estos factores, a nuestro entender, comprenden: i) la disposición de la dirección (y no solo de la dirección sino también de los administrados) para hacer los cambios, ii) las personas (es decir el liderazgo transformacional no solo debe irradiarse desde arriba sino que debe haber una respuesta desde abajo), iii) la estrategia (el</p>	<p>el logro de las metas de aprendizaje en un 58% según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>4. Existe una correlación directa ($\rho=.305$; IC95%: $.005 - .554$), con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p < .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>5. Existe una correlación directa ($\rho=.305$; IC95%: $.006 - .554$) con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p < .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión</p>	<p>siguientes, la promoción del liderazgo transformacional entre los directores y docentes de las diferentes instituciones educativas de la provincia de Ascope con enfoque a la gestión administrativa, sobre la base tanto de las dimensiones trabajadas en la presente investigación para el Liderazgo Transformacional como por las dimensiones de la Gestión Administrativa educativa desarrolladas por el Ministerio de Educación en su Marco del buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuelas (2015).</p>

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>algunas investigaciones que, de manera conexa y colateral, han incidido en la correlación que se puede establecer entre liderazgo, clima organizacional y gestión administrativa en el ámbito educativo, por lo que pasamos a describir las que, a nuestro juicio, son las de mayor trascendencia para nuestra investigación:</p> <p>Toro & Acosta (2017). Estilos de liderazgo en los directores de Escuela de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, semestre 2016-II. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.</p> <p>Valverde (2017). Validez y confiabilidad de una nueva escala de liderazgo</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos considerando la atención de las necesidades de los estudiantes. - Monitoreo y comunicación de los resultados del proceso de evaluación y la implementación de la mejora continua. 	<p>se calculó el tamaño del efecto (Cohen, 1988) para cuantificar la magnitud de la correlación entre las variables.</p>	<p>Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se muestra una correlación directa ($\rho=.300$; IC95%: $.000 - .547$) con un tamaño del efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, según los docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017. - Se muestra una correlación directa ($\rho=.290$; IC95%: $-.010 - .542$) con un tamaño del efecto pequeño y no significativa ($p\geq.05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje, según docentes de la Institución Educativa 	<p>liderazgo transformacional debe ser ejercido de manera coherente, sistematizada y programada; no bastan la buena intención, el carácter, el deseo y las cualidades y aptitudes de la dirección, éstas deben aplicarse de manera ordenada y planificada), y iv) la cultura (que consiste en que el perfil transformador del director y los administrados, así como los cambios que éstos ponen en marcha, deben constituirse en una filosofía de la organización, coincidiendo –si fuera posible– con la visión y la misión de ésta).</p> <p>Cuando estos factores concurren, entonces, el liderazgo de la dirección se producirá de manera efectiva y permanente en el tiempo y en el espacio, concretizando lo que el Ministerio de Educación (2015) sostiene respecto del liderazgo como</p>	<p>administrativa en el ámbito de la promoción de la democracia y del clima escolar, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>6. Existe una correlación directa ($\rho=.226$; IC95%: $-.076 - .490$) con un tamaño de efecto pequeño y no significativa ($p\geq.05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa de los recursos humanos y materiales, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>7. Existe una correlación directa ($\rho=.388$; IC95%: $.095 - .619$) con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.01$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la gestión de los procesos de evaluación de la</p>	

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>transformacional LT1 en adolescentes de instituciones educativas del distrito de El Porvenir. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología. Universidad César Vallejo de Trujillo.</p> <p>Ruiz (2016). Impacto de la Cultura Organizacional en la Gestión Educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local – Provincia de Ascope, 2014. Tesis para optar el grado académico de doctor en planificación y gestión por la Universidad Nacional de Trujillo.</p> <p>Grados (2016). Efectos del programa de inteligencia emocional para la mejora del clima institucional de la institución educativa Santo Domingo de Guzmán Distrito de Chicama, Provincia de Ascope, 2014.</p>					<p>José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>PRUEBA DE HIPÓTESIS:</p> <p>• Hipótesis general: Sí existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>• Hipótesis nula: No existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>Al demostrarse una correlación directa ($\rho = .355$; IC95%: $.059 - .593$), con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p < .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de</p>	<p>“el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes”.</p>	<p>gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>8. Existe una correlación directa ($\rho = .290$; IC95%: $-.010 - .542$) con un tamaño del efecto pequeño y no significativa ($p \geq .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p>	

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>Salazar (2015). El modelo de gestión educativa estratégica y su relación con el liderazgo transformador en el Colegio Militar "Gran Mariscal Ramón Castilla" del distrito de Huanchaco en Trujillo – 2015 por la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle" de Lima para optar al grado académico de magister en ciencias de la educación mención docencia universitaria.</p> <p>TEORÍAS QUE FUNDAMENTAN LAS VARIABLES:</p> <p>De la variable liderazgo transformacional:</p> <p>La teoría con enfoque transformacional. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo</p>					<p>Paján – 2017, con lo que queda descartada la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general.</p> <p>Prueba de hipótesis específicas:</p> <p>H₁: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paján en el ámbito de la planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje. Se detectó una correlación directa ($p=.305$; IC95%: .005 - .554) con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p>			

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las teorías.</p> <p>De la variable gestión administrativa de la I.E. 80050 de Paján.</p> <p>La teoría de la Calidad Total. Sus principales exponentes son Edwards Deming, Joseph M. Juran, Akio Morita, William Ouchi, Thomas J. Peters, Robert H. Waterman y Kaoru Ishikawa. Sus principales planteamientos se resumen en: a) Gran identificación de la organización con sus empleados. b) Tratamiento</p>					<p>H₂: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paján en el ámbito de la promoción de la democracia y del clima escolar. Se detectó una correlación directa ($p=.305$; IC95%: .006 - .554), con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la promoción de la democracia y del clima escolar, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>H₃: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paján en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y materiales. Se detectó una correlación directa ($p=.226$; IC95%: -.076 - .490), con un tamaño de efecto pequeño y no significativa ($p\geq.05$)</p>			

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>cuidadoso de la organización a los empleados; c) Lealtad de los colaboradores hacia la organización; d) Sistema de empleo de por vida; e) Baja rotación de personal; f) Enorme motivación por buenos resultados de productividad; g) Participación personal intensiva en todos los procesos administrativos; h) Ser el mejor; i) Saber hacer el trabajo bien; j) Recordar siempre la importancia del ser humano. k) Lograr calidad en el producto y su servicio.</p> <p>JUSTIFICACIÓN:</p> <p>Desde su valor teórico, la presente investigación, se justifica en la medida que ha logrado desarrollar un aporte en la comprensión del liderazgo transformacional y su relación con la gestión administrativa en</p>					<p>entre Liderazgo Transformacional con la Gestión de los recursos humanos y materiales, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján – 2017.</p> <p>H₄: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paiján en el ámbito de la gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes. Se detectó una correlación directa ($\rho = .388$; IC95%: .095 - .619) con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p < .01$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de</p>			

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>una institución educativa.</p> <p>Desde el punto de vista de su unidad metodológica la presente investigación se justifica en la medida que con ella se puede ayudar a crear o perfeccionar los instrumentos para la investigación del papel del liderazgo transformacional en el estudio y análisis de problemáticas similares que redundarán en una mejora sensible de la calidad de la gestión administrativa no solo para la institución educativa N° 80050 sino también para otras instituciones.</p> <p>Desde el punto de vista de su repercusión epistemológica, la presente investigación se justifica en la medida que sus resultados, conclusiones y recomendaciones van a reforzar las concepciones filosóficas de la</p>					<p>cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>H₅: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paján en el ámbito de la promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua. Se detectó una correlación directa ($p=.300$; IC95%: .000 - .547) con un tamaño del efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, según los docentes de la Institución Educativa José Félix Black N°</p>			

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>educación fundamentadas en el reforzamiento de las potencialidades humanas para el logro de los objetivos institucionales de los centros educativos.</p> <p>Desde el punto de vista de su repercusión legal, la presente investigación se justifica en la medida que sus resultados, conclusiones y recomendaciones van a contribuir a mejorar los fundamentos de los diferentes documentos (v. gr. reglamentos, directivas y resoluciones) que conforman el sustrato jurídico-legal de la institución educativa en su marcha hacia el logro de sus objetivos académicos.</p> <p>Desde el punto de vista de su repercusión social, la presente investigación se justifica en la medida que sus</p>					<p>80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>H₆: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paján en el ámbito de la gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje. Se detectó una correlación directa ($\rho = .290$; IC95%: $-.010 - .542$) con un tamaño de efecto pequeño y no significativa ($p \geq .05$) entre Liderazgo Transformacional con la Gestión administrativa en el ámbito de la gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p>			

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>resultados, conclusiones y recomendaciones van a contribuir a dinamizar las relaciones entre la institución educativa y la comunidad, teniendo en cuenta la relación significativa entre el liderazgo transformacional del docente y la gestión administrativa de la institución en el marco de una sensible mejora de las relaciones entre ésta y la comunidad.</p> <p>Desde el punto de vista de conveniencia, la presente investigación de justifica en la medida que los resultados alcanzados y las recomendaciones propuestas coadyuvarán a mejorar la gestión administrativa de la institución educativa N° 80050, así como valorar y apoyar el trabajo administrativo de su director.</p>								

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>PARADIGMA: La persona y su capacidad para gestionar/administrar. Frente a este paradigma, la sociedad debe estar en condiciones de formar personas que sean capaces de administrar en función de sus propias condiciones personales, pero en el marco de las altas y prioritarias necesidades del estado y la comunidad. La eficiencia de este paradigma implica, por tanto, la sincronía de varios elementos, a saber: i) la participación del estado en la creación de las condiciones favorables para el desarrollo; ii) la formación educacional de ciudadanos con competencias y habilidades para el liderazgo; iii) la existencia de una planificación centrada en el ecosistema y la innovación; y iv) la consolidación de un universo de valores fundamentados en</p>								

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>la tecnología, la diversidad y la tolerancia.</p> <p>Como se puede ver en este paradigma, el plano educacional juega un rol muy importante. Es la segunda dimensión, y tiene la misión de formar educacionalmente a las personas a fin de que éstas lleguen a ser ciudadanos en el más completo sentido de la palabra.</p> <p>Hasta ahora se nos ha formado en la idea de que la solución de los problemas pasa porque otros (el estado, la iglesia, la policía, la escuela, etc.) asuman las posiciones de liderazgo y arrastren el total de las acciones que se tienen que poner en práctica para satisfacer determinadas necesidades.</p> <p>Cuando surge un problema, lo primero que pasa por la mente de las personas es: ¿qué está haciendo el alcalde?, ¿por qué el presidente no</p>								

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>hace esto o lo otro?, ¿quién nos salvará de esta crisis?, ¿quién será capaz de unir a los peruanos? Dicho en otros términos: siempre estamos buscando un caudillo, un mesías, un iluminado que venga a hacer lo que por iniciativa corresponde a la ciudadanía. Por ello, es crucial que el sistema educacional forme ciudadanos. Sin ciudadanos no existen ciudades; y sin ciudades no existen las naciones. Solo la formación de ciudadanos nos ayudará a superar ese ancestral paternalismo que nos aprisiona y paraliza. El nuevo paradigma del desarrollo ha invertido el viejo procedimiento que iba de los niveles más altos del poder hacia los niveles más bajos; el que iba de la capital hacia las provincias. Ahora, es al revés. El nuevo paradigma del desarrollo se está orientando de las provincias, de</p>								

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>las ciudades, hacia todo el país. Dicho en términos más cruciales: es la nueva realidad urbana la que está modificando las condiciones políticas, económicas y sociales. Cada vez más cosas van a depender de lo que pase en las ciudades. Desde el cambio de modelo económico hasta la lucha por la conservación del clima y el ecosistema. Los grandes retos mundiales se afrontarán desde el ámbito local. Por ello, podemos decir que, si se pierde la batalla de la ciudadanía en las ciudades, se perderá en el país y en el mundo. Pero, ¿cuáles deberían ser las características de esa ciudadanía que el nuevo paradigma demanda? La respuesta la tiene el sistema educacional: "necesitamos educar y formar ciudadanos bien preparados para</p>								

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>encontrar empleo en este mundo globalizado, pero también para mejorarlo, transformarlo, cambiarlo. Ciudadanos que pueden trabajar con dignidad, ejercer su ciudadanía, disfrutar de derechos y libertades y contribuir al cambio de los modelos económicos que impiden que de sus beneficios disfruten todos los conciudadanos” (Krugman, 2011). Y transformar el mundo, implica ejercer liderazgo. A lo largo de esta investigación –en especial en el marco teórico– se ha constatado los esfuerzos que han hecho los estudiosos sobre el liderazgo y su impacto en la transformación de la realidad. Se ha visto cómo el liderazgo transformacional es el tipo de liderazgo que el nuevo paradigma de desarrollo reclama porque sus dimensiones –</p>								

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>Capacidad de motivación o inspiración, Carisma o influencia idealizada, Estimulación Intelectual, Consideración Individual y Sentido del humor— están enfocadas hacia el empoderamiento de la persona para cambiar (transformar) la realidad, en consonancia con lo que ha desarrollado Gil, Muñiz & Delgado (2008), en el sentido de que “el líder transformacional tiene capacidad para entusiasmar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores. De igual manera el líder transformacional tiene capacidad para considerar las necesidades individuales</p>								

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores". En el contexto educativo estos rasgos se evidencian en la medida en que la dirección de la escuela está cerca del profesorado, respetando sus opiniones y apoyándoles cuando surgen problemas, como también estimular, en todos los niveles, la preocupación por los objetivos de la organización y los métodos para conseguirlos, al igual que el apoyo profesional mediante la provisión de ayudas económicas, tiempo, espacio y estimulación social.</p> <p>PROBLEMA: ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017?</p>								

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>HIPÓTESIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hipótesis general: Sí existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017. • Hipótesis nula: No existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017. <p>H. Específicas:</p> <p>H₁: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paján en el ámbito de la planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>								

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>H₂: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paján en el ámbito de la promoción de la democracia y del clima escolar.</p> <p>H₃: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paján en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y materiales.</p> <p>H₄: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paján en el ámbito de la gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p> <p>H₅: El liderazgo transformacional del</p>								

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paján en el ámbito de la promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.</p> <p>H₆: El liderazgo transformacional del director tiene una alta correlación sobre la gestión administrativa de la I.E. N° 80050 de Paján en el ámbito de la gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje.</p> <p>OBJETIVOS:</p> <p>Objetivo general Determinar si existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N°</p>								

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>A. Identificar el nivel de Liderazgo Transformacional en general del Director según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>B. Identificar el nivel de Liderazgo Transformacional en la dimensión de capacidad de motivación o inspiración del Director, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>C. Identificar el nivel de Liderazgo Transformacional en la dimensión de carisma o influencia idealizada del Director, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N°</p>								

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>80050 del distrito de Paján – 2017. D. Identificar el nivel de Liderazgo Transformacional en la dimensión de consideración individual del Director, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>E. Identificar el nivel de Liderazgo Transformacional en la dimensión de capacidad de sentido del humor del Director, según docentes de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017.</p> <p>F. Identificar el nivel de Gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paján – 2017 según docentes de dicha institución educativa.</p> <p>G. Determinar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en el</p>								

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>ámbito de la planificación institucional con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>H. Determinar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en el ámbito de la promoción de la democracia y del clima escolar.</p> <p>I. Determinar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y materiales.</p> <p>J. Determinar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en el ámbito de la gestión de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p> <p>K. Determinar el nivel de relación entre el liderazgo</p>								

INTRODUCCIÓN	MÉTODO				RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE ESTUDIO				
<p>transformacional y la gestión administrativa en el ámbito de la promoción del aprendizaje mediante colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua. L. Determinar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en el ámbito de la gestión de la calidad de los procesos a través del acompañamiento en el logro de las metas de aprendizaje.</p>								

ANEXO 8. BASE DE DATOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	S	S	N	N	CN	CS		CN	CN	N	CN	CN	N	CN	CN	CN	CN	N	CN	CN	N	CN	CN	N	N
2	CN	CN	F	CN	CN	CS	S	CN	F	F	CN	CN	F	CN	F	CN	CN	CN	CN	CS	CN	F	F	F	F
3	CS	S	S	S	CS	CN	N	S	S	S	S	F	S	S	CN	F	S	N	CN	CN	N	CN	CN	N	N
4	CN	CN	CN	F	F	CN	CN	CS	CS	S	S	S	F	F	F	CS	CS	F	F	N	F	F	F	CS	CS
5	CN	S	CS	CN	CN	CS	CN	CS	S	CN	CN	CN	S	CS	CS	CN	CN	CN	CN	CN	CN	CN	S	CN	CN
6	F	F	CS	F	CS	F	CN	CS	CS	F	F	F	F	CS	F	CS	F	F	F	F	CS	F	F	F	F
7	F	CS	S	F	F	F	F	CS	S	CS	CS	CS	CS	F	F	CS	F	F	F	CS	CS	F	CN	CS	CS
8	CN	CS	CN	CS	N	CN	CN	CN	CS	CN	CN	CN	CN	CN	CS	CN	CN	CN	CN	F	CN	CN	CS	CN	CN
9	CN	CS	CN	CS	N	CN	CN	CN	CS	CN	CN	CN	CN	CN	CS	CN	CN	CN	CN	F	CN	CN	CS	CN	CN
10	F	F	F	F	F	F	F	CS	CS	CS	CS	F	F	F	CS	F	CS	F	F	N	CS	CS	CS	F	F
11	CS	F	F	F	F	N	N	S	F	CS	CS	CS	CS	CS	CS	CS	CS	F	F	CN		F	F	CS	F
12	S	S	S	S	CS	N	N	CS	CS	CS	CS	F	CS	F	CS	CS	CS	F	N	CS	F	CS	F	F	F
13	F	F	F	F	F	CN	N	CN		F	CS	S	F	F	CS	F	F	F	F	N	CS	F	S	S	S
14	CS	S	S	CS	S	N	N		F	F	F	S	S	F	F	F	CS	F	F	CN		CN	CS	F	F
15	F	CS	F	CS	F	CN	CN	CS	F	F	F	CS	F	CN	F	CS	F	F	F	F	CS	CS	F	F	F
16	F	CS	CS	F	F	CN	CN	CS	CS	S	S	S	F	F	F	CS	CS	F	F	N	F	F	F	CS	CS
17	S	CS	CS	F	F	CN	CN	CS	CS	S	S	S	S	S	CN	CS	CS	F	CS	CS	CS	CS	CS	CS	CS
18	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	CN	CN	S	S	CS
19	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	CS	S	S	S	CN	CN	S	S	S
20	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	CN	CN	S	S	CS
21	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	CN	CN	S	S	CS
22	S	S	S	S	S	CN	CN	S	S	S	S	S	S	S	CN	S	S	S	S	S	CN	CN	S	S	CS
23	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	CN	CN	S	S	CS
24	S	S	S	N	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	CS	S	F	CS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
25	F	CS	CS	F	F	CN	CN	CS	CS	S	S	S	F	F	F	CS	CS	F	F	N	F	F	F	F	CS
26	CS	S	S	F	CS	N	N	CS	S	S	S	S	S	S	N	S	S	F	S	S	S	S	S	CS	F
27	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	F	S	N	F	S	S	CS	F
28	F	S	S	F	F	F	F	CS	S	CS	CS	CS	CS	F	F	CS	F	F	F	CS	CS	F	CN	CS	CS
29	F	CS	S	F	F	F	F	CS	S	CS	CS	CS	CS	F	F	CS	F	F	F	CS	CS	F	CN	CS	CS
30	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	F	S	N	F	S	S	CS	F
31	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	CS	S	CS	CS	S	S	F	CS
32	S	SC	SC	SC	S	N	N	CS	F	F	F	S	S	F	F	S	S	CS	F	CN	CS	S	F	S	S
33	S	SC	SC	SC	S	CN	CN	CS	F	F	S	S	S	F	F	S	S	CS	F	CN	CS	S	F	S	S
34	S	S	S	S	CS	CN	CN	CS	S	CS	S	CS	S	S	CN	CS	CS	S	CS	S	CN	N	S	S	CS
35	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S		N	S	S	F	S	N	F	S	S	CS	F
36	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	F	S	N	F	S	S	CS	F
37	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	F	S	N	F	S	S	CS	F
38	S	S	S	S	CS	N	N	S	S	S	S	S	S	S	N	N	N	F	S	N	F	S	S	CS	F
39	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
40	CS	F	F	F	CS	CN	CN	CS	F	CS	F	F	F	F	F	F	F	S	CS	CS	CS	S	S	F	CS
41	CS	CS	F	CS	CS	N	N	CS	CS	CS	CS	F	F		CN	CS	CS	CS	F	N	F	F	F	CS	CS
42	S	CS	F	CS	F	CN	CN	CS	CS	CS	CS	F	F		F	F	F	CS	CS	CN	F	F	F	CS	CS
43	F	F	F	CS	CS	CN	CN	CS	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	CN	F	F	F	F	F
44	F	CS	F	CS	CN	CN	CN	F	S	S	S	F	S	F	N	S	S	S	N	N	CS	CS	S	S	S
45	S	CS	CS	S	CS	N	N	CS	CS	S	CS	F	S	F	F	CS	S	CS	F	CS	CS	CS	F	S	CS

ANEXO 9. BASE DE DATOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51						
1	S	S	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S					
2	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	N	S	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	S	S					
3	S	S	S	S	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S			
4	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	N	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S				
5	S	S	S	S	N	N	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S			
6	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S			
7	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S			
8	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S			
9	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	N	S	S	N	N	N	N	S	N	S	S	S	N	N	S	S	S	S	N	S	N	N	N	N	S	N	N	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
10	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	S	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N		
11	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
12	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
13	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	S	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
14	S	N	N	S	N	N	S	S	S	N	N	N	N	N	N	S	N	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S	N	N	S	N	N	S	N	N	S	N	N	S	N	N	N	S	S	N	S	N	S	S	N	N	N	N		
15	S	N	N	S	N	N	S	S	S	N	N	N	N	N	S	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S	N	N	S	N	N	S	N	N	S	N	N	S	N	N	N	S	S	N	S	N	S	S	N	N	N	N		
16	S	S	S	N	N	S	S	S	S	N	S	S	N	N	N	N	S	N	S	S	S	N	N	S	S	S	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
17	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
18	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	N	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	N	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
19	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	N	N	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	S	N	S	S	S	S		
20	S	S	N	S	S	S	N	N	S	N	N	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	N	N	S	S		
21	S	S	S	S	N	N	S	S	S	N	S	N	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
22	S	S	S	S	N	N	S	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
23	S	S	N	S	N	N	N	N	S	N	N	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	N	S	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
24	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51					
25	S	S	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	S	S	N	S	N	N	S	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N				
26	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	N	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S				
27	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	N	S	N	S	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S				
28	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	N	S	N	N	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S			
29	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S			
30	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	N	S	N	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S			
31	S	N	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	N	S	N	S	N	S	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
32	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
33	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
34	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	N	S	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
35	S	S	S	N	S	S	S	S	S	N	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
36	S	S	N	S	S	S	N	S	S	N	S	N	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	N	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
37	S	S	N	N	S	S	N	S	S	S	S	N	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	N	S	N	N	S	S	N	S	N	S	N	S	N	S	S	S	S	S	N	S	N	S	N	S	S	S	S	S		
38	S	S	S	S	N	S	S	S	N	S	S	N	S	N	S	S	N	S	N	S	N	S	N	S	S	S	N	S	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	
39	N	S	S	S	N	S	N	S	N	S	S	N	S	N	S	S	N	S	N	S	N	N	N	N	N	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
40	S	S	S	N	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	N	N	S	N	N	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	N	N	N	S	S	S	N	S	S	S	S	
41	N	S	S	N	S	S	N	S	N	S	S	S	S	N	N	S	S	N	S	S	S	S	N	N	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	N	S	S	N	S	S		
42	N	N	N	N	N	S	N	S	N	N	N	N	S	S	N	N	S	S	S	S	N	N	N	N	S	S	S	N	N	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N	S	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S		
43	N	S	S	S	N	N	S	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	N	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	
44	N	N	S	N	S	N	N	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	N	N	N	S	N	N	N	N	S	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	N	N	S	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	S	N	S	N	
45	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	N	N	S	S	N	S	S	S	S	S	N	N	N	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	