



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Funcionamiento del equipo directivo y su incidencia en el liderazgo transformacional en docentes de una Unidad Educativa, Guayaquil - Ecuador, 2017

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTORES:

Br. Angulo Hurtado, Jenny Jacqueline (ORCID: 0000-0002-9830-8059)

Br. Lindao Dominguez Wilter Enderson (ORCID: 0000-0002-1708-0532)

ASESOR:

Mg. Torres Mirez, Karl Friederick (ORCID: 0000-0002-6623-936X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PIURA - PERÚ

2019

DEDICATORIA

A los mejores regalos que Dios me ha dado: mis hijos Joel y Candy, por su valioso apoyo en todo momento, por su comprensión y por sus palabras de aliento que me impulsaron a culminar una meta más en mi vida profesional.

La autora.

A Jehová Dios por darme la vida, a mi madre Celedina, a mi hermana Kelly y a mis sobrinos Christian y Santiago por demostrarme siempre su cariño y su apoyo incondicional. A la vida por lo aprendido y alcanzado.

El autor.

AGRADECIMIENTO

A las autoridades, personal docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. Al Mg. Torres Mirez, Karl Frederick. A la Rectora y personal docente de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”. A todos ellos muchas gracias.

Los autores.

PÁGINA DEL JURADO

PÁGINA DEL JURADO

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Angulo Hurtado Jenny Jacqueline con DNI 0801572827 y Lindao Domínguez Wilter Enderson con DNI 0918981218; estudiantes del Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo, con la tesis titulada: **"Funcionamiento del equipo directivo y su incidencia en el liderazgo transformacional en docentes de una unidad educativa, Guayaquil - Ecuador, 2017"**.

Declaro bajo juramento que:

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

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

Piura, 15 de Febrero del 2019.

Angulo Hurtado Jenny Jacqueline
DNI: 0801572827

Lindao Domínguez Wilter Enderson
DNI: 0918981218

ÍNDICE

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	vi
Índice	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Realidad Problemática	1
1.2 Trabajos previos.....	5
1.3 Teorías relacionadas al tema	10
1.4 Formulación del problema	22
1.5 Justificación del estudio.....	22
1.6 Hipótesis.....	24
1.7 Objetivos	25
II. MÉTODO.....	27
2.1 Diseño de investigación.....	27
2.2 Variables, operacionalización.....	27
2.3 Población, muestra.....	31
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	32
2.5 Métodos de análisis de datos.....	35
2.6 Aspectos éticos	36
III. RESULTADOS	37
IV. DISCUSIÓN	43
V. CONCLUSIONES	45
VI. RECOMENDACIONES.....	47
REFERENCIAS.....	49
ANEXOS	54

RESUMEN

El presente trabajo de investigación buscó relacionar el Funcionamiento del Equipo Directivo y el Liderazgo Transformacional en los docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de mayo” en Guayaquil – Ecuador en el año 2017. Se planteó bajo una metodología cuantitativa, de nivel descriptivo y tipo correlacional causal. Se utilizó la técnica de la encuesta con los instrumentos Escala para evaluar el funcionamiento del equipo directivo y el liderazgo transformacional; ambos instrumentos validados por dos expertos, a los que se sometió a pruebas de confiabilidad dando como resultado un coeficiente de 0,955 para la variable Funcionamiento del Equipo Directivo y 0,956 para la variable Liderazgo Transformacional. Ambos instrumentos se aplicaron a 40 docentes de los cuales 33 fueron de género femenino y 7 de género masculino. La variable funcionamiento del equipo directivo se dimensionó en Confianza, Eficiencia y eficacia organizacional, Sentido e Ineficacia y en 21 indicadores en total. La variable liderazgo transformacional se dimensionó en Influencia idealizada, Motivación por inspiración, Estimulación intelectual y Consideración individual y en 21 indicadores en total. Se inició de la hipótesis de que el funcionamiento del equipo directivo se relacionaba directamente con el liderazgo transformacional, lo que finalmente se comprobó con una relación positiva moderada y significativa, con lo que se corrobora las teorías y estudios previos al respecto. Para el procesamiento de la información se utilizó el software SPSS. Los resultados se presentaron mediante tablas y los estadísticos Rho de Spearman. El presente trabajo de investigación concluye demostrando que el funcionamiento del equipo directivo incide significativamente en el liderazgo transformacional en docentes de una Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil – Ecuador, 2017.

Palabras claves: Funcionamiento, Equipo directivo, Liderazgo transformacional.

ABSTRACT

The present research paper looked how to relate the Functioning of the Management Team and the Transformational Leadership in the teachers of the Unidad Educativa Réplica "28 de Mayo" in Guayaquil - Ecuador in the year 2017. It was proposed under a quantitative methodology, of a descriptive level and causal correlational type. The survey technique was used the Escala to evaluate the functioning of the management team and the transformational leadership; both instruments were validated by two experts, who were under reliability tests, resulting in a coefficient of 0.955 for the Performance of the Management Team variable and 0.956 for the Transformational Leadership variable. Both instruments were applied to 40 teachers, which 33 were female and 7 male. The performance variable of the management team was dimensioned in Confidence, Efficiency and organizational effectiveness, Sense and Inefficacy and in 21 indicators in total. The transformational leadership variable was dimensioned in Idealized Influence, Motivation by Inspiration, Intellectual Stimulation and Individual Consideration and in 21 indicators in total. It started from the hypothesis that the functioning of the management team was directly related to the transformational leadership, which was finally proved with a moderate and significant positive relationship, which corroborates the previous theories and studies about that. SPSS software was used to process the information. The results were presented by tables and Spearman's Rho statistics. This research paper concludes by demonstrating that the functioning of the management team has a significant impact on the transformational leadership of teachers of a Unidad Educativa Réplica "28 de Mayo", Guayaquil - Ecuador, 2017.

Keywords: Functioning, Management team, Transformational leadership,

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

El rector o director de una unidad educativa es quién dirige la institución. El equipo directivo tiene a su cargo la responsabilidad de los procesos de gestión educativa, administrativa y pedagógica, por lo tanto, deben brindar condiciones óptimas para que los docentes tengan un buen desempeño profesional, de esta manera los estudiantes quienes son los beneficiados directos de la educación van a obtener las destrezas y competencias necesarias de acuerdo al nivel educativo y a su edad. Una buena gestión educativa necesita algunos aspectos importantes como: planear, la organización, dirección, control y evaluación. Por aquello, el directivo institucional debe estar preparado para ejecutar estos ámbitos y fortalecer las capacidades de liderazgo para un desempeño laboral eficiente. Representación de la UNESCO en Perú (2011).

Son las autoridades de las instituciones educativas las encargadas de liderar cada proceso relacionado al campo educativo, por lo cual se considera importante que los directivos y líderes se eduquen. Los cambios y avances significativos educacionales tienen lugar en los salones de clases como en el centro educativo, no obstante, estos cambios no suceden mecánicamente, deben ser conducidos por líderes que tienen una visión futura diferente y que sean capaces de guiar las metas y objetivos de la educación dando atención a las obligaciones elementales de la comunidad educativa.

En el contexto mundial está demostrado que para mejorar la calidad educativa se debe pasar por cambios en el paradigma de la dirección de las instituciones educativas. Los estudios muestran que en Chile como en España, el paradigma administrativo burocrático muestra graves déficits. Al respecto, Weinstein (2009) menciona: "Un liderazgo deficiente podría ocasionar un efecto desfavorable, provocando que los establecimientos educativos reculen en calidad y que los alumnos disminuyan su formación académica". Si la institución como tal

es la única responsable del mejoramiento académico, del equipo directivo depende exclusivamente el incremento de los aprendizajes en los discentes.

En esta misma línea se puede mencionar que el liderazgo pedagógico anglosajón puede ser útil para mejorar la calidad educativa. En Chile, Garay & Uribe (2006) y en España; Bolívar (2006) mencionan que es necesario saber cuáles son los trabajos y las responsabilidades de los directivos de los centros educativos, el fin es que ellos realicen cambios necesarios en la estructura de organización de cada establecimiento educacional. Estos análisis y discusiones no deben hacerse a un lado ni siquiera en el tema internacional. Por otro lado, conociendo que el liderazgo de los directivos es un elemento principal en el mejoramiento educacional, este trabajo realizará una revisión de cada uno de los roles que debe tener el directivo, así como las orientaciones administrativas que debe cumplir como tal. Con todo el obstáculo que tiene la escolaridad, el directivo debe ser capaz de ejercer un liderazgo transformacional para promover la calidad educativa.

En el siglo actual se desea iniciar instituciones que afiancen en cada estudiante de cualquier lugar la excelencia académica, es decir, una educación de calidad. Las instituciones educativas deben asegurar en los discentes aprendizajes indispensables, la administración escolar debe garantizar el cumplimiento, centrando todos los esfuerzos en dicho ideal. Se debe colocar al servicio la voluntad, apoyo y todos los recursos necesarios e imprescindibles. Bolívar (2010) afirma: “Para corregir una institución escolar, en gran medida depende que el equipo directivo ejerza un liderazgo que permita apoyar, dinamizar, avivar, que contribuya en el proceso y mejora en la educación” (p.10). Así, el liderazgo es el factor con más relevancia en los aprendizajes luego del desempeño del maestro. Este estudio argumenta que el paradigma actual del funcionamiento del equipo directivo es una tarea pendiente que impide que se ejerza un buen liderazgo pedagógico. Es primordial que se potencialice las atribuciones y las competencias de cada directivo para que mejoren los aprendizajes en cada establecimiento educacional.

En Ecuador, a partir de la evaluación del currículo nacional de 1999 se realizó el fortalecimiento y actualización del currículo. La última constitución del año 2008, en su cláusula N° 343 de la primera unidad educativa, menciona:

La finalidad del sistema nacional de Educación es desarrollar la capacidad y potencialización individual y colectiva de la población ecuatoriana, que garantice el aprendizaje, se generen y utilicen técnicas, conocimientos, saberes, artes y culturas. El centro de este sistema será la persona que aprende, y debe funcionar de forma dinámica, maleable, incluyente, eficiente y efectivo. (Asamblea Constituyente, 2008).

La Gestión va dirigida hacia el planear, administrar y direccionar los recursos existentes del plantel, para conseguir cumplir con los resultados y metas planteadas, para ello, es necesario un buen liderazgo por parte de la dirección del establecimiento.

La influencia del liderazgo educativo en el rendimiento académico es más que obvio, la problemática radica en cómo medir esa influencia y a través de qué metodología. Sin embargo, son los resultados académicos los que cuentan y estos están expresados en calificaciones. Por otro lado, un liderazgo pobre no traería como consecuencia un buen resultado académico. Ahora bien, la gestión del líder educativo trae consigo responsabilidades más allá de las académicas, que también se evidencian en el factor comunitario y económico reflejado en la calidad de servicios educativos a los estudiantes.

La dirección educativa es un componente primordial en el mejoramiento de los resultados. Bolívar (2010) afirma: “El perfil para estos directivos se está ampliando al liderazgo pedagógico, más importante aún se debe desarrollar el liderazgo del docente y de todos los expertos preparados como líderes comunitarios”. Así mismo, existe la discusión de las muchas limitaciones que tiene el directivo en el diseño de medios de mejora en el aprendizaje de los discentes.

Esta clase de liderazgo puede incluir diferentes estilos, pues el basarse en la gestión burocrática ya resulta insuficiente. Sin embargo, el uso del liderazgo académico, necesita de competencias y habilidades específicas que quizás con el transcurso de la experiencia profesional docente no se las ha podido desarrollar. Por ello, es necesario según EcuRed (2017):

Concentrarse en fortalecer y optimizar las habilidades para lograr funciones que permitan mejorar y obtener excelentes resultados académicos: Se necesita evaluar, ayudar y perfeccionar la calidad de cada uno de los docentes; consolidar la fijación de metas, evaluación y seguimiento a sus gestión; progresar en el campo administrativo estratégico, de recursos humanos, y presidir fuera del ámbito educativo.

Los proyectos de formación deben basarse en el análisis de las necesidades, así como también en los factores contextuales que inciden en la práctica.

Lo anterior implica aprehender en áreas de necesidades especiales. Según Pont, Nusche, & Moorman (2009) manifiestan: “Como en instituciones de entorno socioeconómico de nivel bajo o escuelas pequeñas rurales que no cuentan con la infraestructura o los recursos necesarios para su desarrollo educativo”. Es esta investigación se observó un liderazgo liberal, y mediante la implementación de instrumentos se pudo conocer la que existe falta de gestión en las unidades educativas del cantón Guayaquil debido a la ejecución de cambio de directivos en la unidad educativa.

Mediante este estudio, se valorará la incidencia del liderazgo transformacional en el buen funcionamiento del equipo directivo de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo” de la ciudad de Guayaquil, debido a la designación de directivos a dedo, sin cumplir los requisitos mínimos que estipula la ley ni experiencia en el cargo a desempeñar.

Debido a ello, es de gran importancia que se lleven a cabo las gestiones educativas con mucho más liderazgo, para lo cual se ha establecido la siguiente interrogante: ¿Cómo incide el funcionamiento del equipo directivo en el liderazgo transformacional en los docentes de una U.E., Guayaquil – Ecuador, 2017?

1.2 Trabajos previos

Hay estudios relevantes que se han realizado con respecto a las funciones del equipo directivo, tal como la investigación de Figueroa, Poblete y Herrera (2009) con el título: La función de un equipo directivo en la autoevaluación institucional en las políticas chilenas, de Chile. Estos autores propusieron en su objetivo realizar una descripción real de cómo están funcionando los directivos, así como las creencias, expectativas, conocimientos y capacidades para asegurar la calidad educativa en Chile. Utilizaron metodología cualitativa de tipo descriptivo e inductivo. Esta metodología les permitió analizar, interpretar la información obtenida sobre el proceso de autoevaluación institucional y su ejecución; como muestra se seleccionó a 10 establecimientos educativos chilenos. Se emplearon las dimensiones: confianza, afecto, dedicación y tiempo. Como conclusión este estudio determinó que es importante en el equipo directivo la buena planificación para su posterior ejecución; hacer continuo seguimiento; evaluar constantemente los objetivos y metas planteadas; así como también la importancia de contar con el apoyo y asesoramiento de los supervisores educativos. Si bien son cierto las investigaciones resaltan la importancia de la responsabilidad compartida entre el equipo y los directivos para alcanzar los resultados deseados.

Otro estudio es de Barraza, Soto & Segovia (2014) Titulado Gestión y Liderazgo escolar en México. Teniendo como objetivo determinar las obligaciones y facultad del director, no solo en la institución sino dentro del aula. Resaltan que la obligación del director es que la actividad áulica y la institución funcionen correctamente. Esta investigación es de carácter no experimental ya que no se realizó una manipulación en las variables y mucho menos se establecieron grupos de estudio. Se puede resaltar que la gestión y el liderazgo escolar se tantearon en contextos naturales en las que se encontraban. Tampoco se obtuvo un dialogo

con el director, evitando que se manipule la gestión y el liderazgo escolar que ejercen los directivos mexicanos. Como conclusión este estudio constató la importancia de la gestión de la competencia y el mérito de quiénes lideran una institución educativa. Es importante resaltar que los directores solo ejercen la Gestión por excepción pasiva, cuando los docentes comenten alguna desviación en las acciones que realizan, es decir, si se presenta algún problema con los padres, etc. Ya que para los directores no es importante reconocer, recompensar y valorar el esfuerzo de los docentes; con todo esto, se puede decir que los directivos tienden a desarrollar una Gestión Escolar controlada.

En la misma perspectiva, se encontró un estudio de Purizaca (2017) denominada tipificación de los estilos de liderazgo en un instituto de educación superior tecnológico del Perú. El objetivo fue identificar y analizar los estilos de liderazgo que ejecuta el equipo directivo en la institución. Esta investigación era de tipo cuantitativa. Se utilizó el diseño tipo encuesta con una duración de aproximadamente 30 minutos. La población la conformaban 49 docentes, entre docentes tutores, coordinadores y supervisores. La muestra la constituyó el mismo personal. El 91,84% de los encuestados consideró que el equipo directivo siempre se fija en lo positivo cuando se realiza un proceso de evaluación, por otro lado, el 75,51% consideró que siempre prevalece en el equipo directivo el sentido del humor. El 83,67% mencionó que casi siempre el equipo directivo desarrolla en el personal docente un sentido de pertenencia institucional. Por todo lo mencionado, este estudio concluyó que el equipo directivo es entusiasta, transmite confianza, que resaltan las habilidades y actitudes docentes, tienen buen sentido del humor, fomentan la colaboración; lo cual es vital para la excelencia académica de la institución.

En el plano nacional, se detallan algunas investigaciones realizadas por varios autores, las mismas que a continuación se detallan:

Macías y Guzmán (2015) presentaron un estudio titulado liderazgo educativo transformacional como insuficiencia en las I.E. de Ecuador. El objetivo central fue que las familias participen permanentemente en las diferentes actividades que desarrolla el colegio, tales como: escuelas para padres y

sesiones de desarrollo y orientación familiar con la intervención de profesionales. El artículo recalcó la valoración de las características del liderazgo educativo en las instituciones fiscales rurales de Portoviejo de la provincia Manabita; los estudios determinaron que en este lugar del Ecuador prevalece un estilo de liderazgo tradicional del equipo directivo, argumentando que es necesario un nuevo estilo de liderazgo transformacional en el que se involucre a cada uno de los integrantes educativos al compromiso de mejorar el proceso formativo en los discentes. Sitúa el liderazgo transformacional dentro de los enfoques actuales, orientados a la participación y flexibilidad en la administración educativa. En el estudio se determinaron 4 dimensiones: Carisma que permite obtener una visión; inspiración que motiva a altas expectativas; consideración individualizada que recalca la importancia de prestar atención a cada una de las actividades educativas con responsabilidad; y; estimulación intelectual que sirve para determinar nuevos enfoques e ideas. Se llegó a la conclusión que el desarrollo del liderazgo juega un papel importante en la relación sociedad, establecimientos educativos y maestros. Además, de que se debe corregir el liderazgo empezando con una buena relación con la sociedad, la institución y el maestro, que todos contribuyan en la gestión pedagógica en las I.E. fiscales rurales de bachillerato.

Bajo el mismo contexto, Pineda (2015) en su trabajo titulado: La práctica de valores en el proceso de formación del liderazgo transformacional de la ciudad de Machala – Ecuador; cuyo objetivo fue determinar la práctica de valores en el proceso del líder transformacional para desarrollar y fortalecer un aprendizaje activo en la formación de cada uno de los discentes. Utilizaron como instrumentos la encuesta, entrevistas a grupos focales y observación de trabajos, los mismos que se aplicaron a 229 personas que estudian en una institución superior de esta ciudad. La responsabilidad del Liderazgo educativo en la educación resulta compleja por su alcance, por su integralidad de influencias y por las exigencias que demandan de su personalidad. También se enfatizó en particularidades incorporadas en el desempeño comunicativo, la forma de guiar, desarrollar y dar soluciones a conflictos; para guiar a los niños, jóvenes y adulto promoviendo el deseo de superación y de alcanzar metas en beneficio de la sociedad. Es imprescindible reconocer que el liderazgo educativo va más allá de las aulas, la

escuela y los espacios departamentales en los que la psicología busca orientar y guiar a los estudiantes y docentes, sino que debe alcanzarse un nuevo espacio en el ámbito comunitario.

También, Herrera, Salvatierra y Ramírez (2013) en su tesis con el título: Diagnóstico del liderazgo educativo; determinó que el liderazgo transformacional como recurso es indispensable para lograr una gestión educativa, sirve como orientación frente a la problemática existente en algunos centros educativos en torno a la gestión escolar. Esta investigación concluyó que la gestión directiva debe tener una representación holística, integrando las dimensiones del liderazgo transformacional en el contexto de la educación para lograr en los jóvenes una excelente educación con profesionales competentes que aporten al desarrollo de la sociedad.

En la provincia del Guayas de la República del Ecuador se han desarrollado algunos estudios que determinan la importancia del funcionamiento del equipo directivo y sobre todo la necesidad existente en el liderazgo transformacional, tales como: Zolano (2012) en su tesis titulada: "Los procesos del liderazgo, estrategias gerenciales para el mejoramiento del liderazgo de directivo", con el objetivo de diagnosticar los procesos del liderazgo para proponer estrategias gerenciales que permitan mejorar la convivencia en una I.E. Se empleó la técnica de investigación bibliográfica, de campo y analítica, es una investigación tipo descriptivo, se encuestó como muestra a 23 docentes; el 16% de los encuestados afirmó que los directivos se reúnen con ellos para socializar temas de la institución; el 7% mencionó que nunca lo hacen, mientras que el 55% que a veces lo realizan. Por medio de esta investigación el autor determinó que en los últimos años los directivos han demostrado un débil liderazgo en las actividades académicas. El 16% de los encuestados manifestó que en la institución no existen los recursos tecnológicos necesarios para brindar a los discentes una educación de calidad. Por lo tanto, se concluye que es necesario crear estrategias que ayuden a mejorar el liderazgo de los directivos para optimizar el nivel académico de los estudiantes y entregar a la sociedad bachilleres competentes.

Por otro lado, Cruz (2014) es su aporte sobre Gestión, liderazgo en el personal docente; con la finalidad de analizar la capacidad de gestión, liderazgo y desarrollo de valores que contribuya a mejorar la calidad educativa institucional. Se realizó entrevista al equipo directivo y encuestas a los docentes y así determinar la realidad de la I.E. La metodología utilizada fue el método científico, analítico-sintético y descriptivo. En su mayoría, el personal docente manifestó que es necesario crear un sistema de capacitación sobre el liderazgo en docente, se considera necesario que el liderazgo actual se fortalezca como eje transversal institucional; en el caso de los docentes se necesita que se tome conciencia de la buena práctica pedagógica y de la necesidad de asistir a un taller sobre liderazgo educativo. Los resultados muestran que directivos y docentes trabajen en fomentar liderazgo para brindar educación de calidez. Entre las principales conclusiones, se destacan las siguientes: según lo investigado y los aportes teóricos han sido de gran ayuda para entender la necesidad de capacitación que requieren los docentes en la institución.

Finalmente, en este mismo contexto Ortega (2013) en su tesis de investigación sobre el modelo de liderazgo organizacional educativo para el desarrollo de los procesos innovadores en los maestros propuso diseñar un modelo de liderazgo educativo; para ello se empleó como metodología las modalidades cualitativas y cuantitativas. Su tipo de investigación por los objetivos se consideró aplicada, por el lugar la investigación fue de campo; utilizó cuestionarios, entrevistas y observación científica; además se valió del método empírico de conocimiento y análisis documental. Se determinaron 3 ejes para el liderazgo: Político organizacional, de capacitación y de vinculación comunitaria. Los cuestionarios aplicados a los maestros demostraron que mayormente no disponen de suficientes conocimientos teóricos de liderazgo educativo; por ello, se realizó un taller de socialización con el personal docente institucional para mejorar el nivel de liderazgo con proyecciones innovadoras y creativas. Otras de las importantes conclusiones que dejó este trabajo es que, un líder debe trabajar en beneficio de la comunidad, y no solo en los alumnos y maestros ya que de esta forma contribuyen con la nación y que se pueda tener un mundo mejor. Cada uno de los instrumentos empleados, permitieron consolidar un modelo de propuesta

sobre el liderazgo organizacional educativo acorde a los objetivos establecidos en esta investigación.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Funcionamiento del Equipo directivo

Según Mulford, Silins, y Leithwood (2004) se define el funcionamiento del equipo directivo como: “La aptitud de crear un ambiente que permita favorecer el proceso de aprendizaje en una organización, además de generar responsabilidad con el proyecto educativo institucional por todos los actores del sistema educativo”.

Por consiguiente, se deben buscar los mecanismos adecuados a fin de poder trabajar en equipo y así generar confianza entre todos quienes participan del proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Para Málaga (2010). “El equipo directivo es el órgano directivo que debe trabajar coordinadamente en el desempeño de cada una de sus funciones”. Esto permite visualizar de mejor manera el trabajo que se desarrolla en las instituciones educativas, con miras a fortalecer el trabajo de los docentes de manera mancomunada con el directivo y apoyado en los padres de familia.

En consecuencia, el directivo debe tener una preparación constante, a fin de poder resolver los diversos problemas que afrontan las instituciones educativas. Palacín (2009) afirma: “El equipo directivo siempre es una pieza esencial para el desenvolvimiento de la institución, además su importancia se incrementa, ya que se desea que la entidad evolucione muy bien en el futuro” (p.98). Como se expresa, los directivos deben orientar a los docentes para que no cometan errores que muy bien pueden ser evitados.

Dado que el equipo directivo tiene que coordinar las actividades de un plantel educativo, según las normas actuales sin la arbitrariedad de las competencias encomendadas a profesores y al Gobierno Escolar. Hacer Escuela (2017) manifiesta que: “El papel del directivo es preparar exigencias necesarias

para que tengan lugar la enseñanza y el aprendizaje, trabajar para construir una escuela de calidad y que siempre esté mejorando, para esto se debe trabajar en múltiples dimensiones y tareas”. Es obvio que las leyes educativas en el Ecuador han cambiado y hoy se trata de incluir a todos los alumnos en las actividades del aula normal, lo que sobrelleva a que el maestro este en constante aprendizaje y pueda prepararse de la mejor manera a fin de poder trabajar con todos los niños.

El equipo directivo tiene una gran influencia en el cambio de una entidad. Bolívar (2010) menciona. “No hay un plan dinamizador o de mejoramiento en un centro en el que no se involucre al equipo de autoridades”. Esto permite que todos los involucrados en el sistema educativo, pueda opinar para lograr aplicar criterios e ideas nuevas, lo que ayudará a mejorar la planificación y administración de una institución.

1.3.1.1 Dimensiones del Funcionamiento del equipo directivo:

Entre las dimensiones tenemos:

- **La dimensión confianza** es necesaria y clave para el equipo directivo, su dimensión en relación a los diversos actores de la comunidad educativa es necesaria de tal forma que cualquier proceso de autoevaluación sirva de aprendizaje.

Esto se refleja en los directivos, pues, están alegres de trabajar en conjunto, con una fuerza sólida, con un deleite por la labor realizada, comunicando lo que piensan aun en momentos difíciles protegiendo y dando la cara por el otro (Ramo, 2004); (Yáñez, Pérez, Díaz, & Neira, 2005).

Existe deseo por involucrarse, compartir y sobre todo escuchar cuales son las ideas de su equipo.

- **La dimensión eficiencia y eficacia organizacional** se el cumplimiento de un rol muy trascendental para el equipo directivo.

Esto es, permitir a las organizaciones que se identifiquen con la institución y con su proyecto educativo, esto se expresa manejando las situaciones complicadas, las técnicas, destrezas y preparación necesaria para llevar a cabo la administración, además de tener claras las metas y objetivos por alcanzar (Casanova, 2004), (Hayes, 2002) y (Sharpe, 2005).

El obtener y usar adecuadamente los recursos incluido el tiempo es un total desafío, implica la buena gestión en los establecimientos educacionales

- **La dimensión sentido** se refiere que debe existir siempre la coordinación y el empoderamiento en el cumplimiento de los trabajos logrando los objetivos propuestos. “Que por medio del lenguaje se originen significados validos en la labor de la organización escolar”. (Rodríguez, 1998). A pesar de que las acciones más importantes han sido planificadas con anticipación el equipo directivo aprende de los errores que se cometen en el accionar educativo. Tiene que existir también una evaluación, en donde se proponen mejorar la manera de cumplir las tareas y poner en práctica las nuevas ideas que el equipo propone en torno una meta y la manera de lograrla (Argyris, Schön, Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). En las reuniones de un equipo directivo se evalúan y se mejoran la forma de realizar las cosas y se crean ideas nuevas que se debe poner en práctica por parte del equipo.

- **La dimensión ineficacia** se caracteriza por los directivos que tienen problemas al diferenciar sus tareas y mantener una coherencia en su proyecto educativo. Quizás debido a la sobrecarga de exigencias externas o porque están dedicados únicamente a dar soluciones a problemas emergentes (Fernández, Ríos, & Sánchez, 1997).

1.3.1.2 Teorías del funcionamiento del equipo directivo.

El papel principal de la educación actual está ligado con la información, conocimiento e innovación, su sistema es complejo, donde las metas más directas y palpables es el producto de los aprendizajes de los discentes. Puesto que se espera conseguir el desarrollo económico y social en las naciones, es conveniente. “Tratar de continuar con cada una de las dimensiones del problema con la coordinación respectiva, y no presionar solamente a uno de sus integrantes

en el momento de obtener resultados, cuando no se ha trabajado en equipo” (Garay & Uribe, 2006). De manera especial en las zonas de planteles educativos que no disponen de los recursos necesarios para su desarrollo social, los cuales inciden en la calidad educativa. Los discentes con situaciones familiares precarias reciben una educación de menor calidad y su aprendizaje es inferior que los que viven en una zona urbana (Cristian, Muñoz, Pérez, & Raczynski, 2003).

Sin embargo, ante el reto que presenta a la actual educación, los planteles educativos conceptúan su misión de difundir conocimientos, reglas, ideales y valores para ser modelo en la sociedad, por medio del cual se desea obtener el modelo de conducta y concientizar en cada individuo la búsqueda del bien común (Arroyo, 2009).

Dentro de los varios factores y agentes que participan en las instituciones, así como su funcionamiento en las mismas, se encuentra el liderazgo pedagógico, que conlleva una labor de administración y una de formación, guiados en el currículo también conocido en el medio educativo como administración curricular. Estos tipos de liderazgos, que se centran en la pedagogía y el currículo permiten en las escuelas insertar códigos culturales para ser ejecutados en los estudiantes, generando un proceso de monitoreo y organización en la enseñanza (Sáez, 2009).

Torrelles (2011) Entre algunos autores que hablan del trabajo en equipo tenemos:

Teoría de Cannon Bowers (1955)

- El trabajo en equipo es multidimensional.
- El equipo es diferente según sea su entorno.

Teoría de Baker (2005)

- El trabajo en equipo permite una reciprocidad positiva entre el rendimiento y la competencia.
- Las competencias generadas deben ser a nivel individual

Teoría de Rousseau (2006)

- El trabajo en equipo internamente en las organizaciones.
- El trabajo en equipo crea dos o más dimensiones.
- El trabajo en equipo es beneficioso.
- Importancia en el comportamiento del trabajo en equipo (individuos) (p. 334).

1.3.1.3 Funciones del equipo directivo:

El Equipo directivo a nivel general tiene las siguientes funciones según Walksman (2008):

- Dirigir al equipo de Profesores y al gobierno escolar con propuestas factibles fomentando la intervención sistematizada de toda la colectividad educativa.
- Velar por el bienestar de la institución educativa.
- Patrocinar medidas elementales en la ejecución y coordinación de las decisiones del gobierno escolar y del grupo docente en las competencias respectivas.
- Plantear métodos evaluativos de los proyectos y actividades de la institución y participar en las evaluaciones externas.
- Definir los criterios en la elaboración de cualquier proyecto en el que se incluya el presupuesto.
- Diseñar una buena propuesta del Proyecto Educativo Institucional, en el que incluya el programa general anual y el proyecto final del curso (p.20).

Palomo (2013) afirma que un equipo directivo debe ser capaz de llevar a cabo los siguientes aspectos:

- Anticiparse y tener una clara visión del futuro de la institución educativa, siendo proactivo y estar completamente preparados de forma sistemática, preventiva y permanente.

- Adquirir todas aquellas competencias críticas que gestionen los cambios de las organizaciones, así como, los micros cambios para que puedan ser ejemplo a seguir por el resto del personal docente.
- Participar y potenciar un continuo aprendizaje tanto en el equipo directivo como en cada uno de los integrantes del plantel educativo. Con la formación adecuada, se facilita el poder guiar, encaminar y asesorar a todos los integrantes al cambio por el bienestar institucional.
- Proporcionar, desarrollar el potencial y las competencias de cada uno de los individuos que integran el ámbito educativo.
- Involucrar y permitir la participación de todo el personal docente comprometido en la transformación de la educación (p.12).

Rodríguez, Hohepa, & Lloyd (2009) establecen las siguientes dimensiones para que el equipo directivo pueda llevar a cabo de manera eficiente su función:

1. Establecer las metas expectativas
2. Adquirir y estipular recursos de forma estratégica
3. Planear, sistematizar y valorar la enseñanza del currículo
4. Promocionar y participar en los aprendizajes y en el desarrollo profesional del personal docente de la institución.
5. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.

1.3.1.4 Responsabilidad del equipo directivo:

El equipo directivo de una entidad educativa tiene la responsabilidad de oír a todo el personal docente y dar soluciones efectivas, basados en la iniciativa e innovación. Además, debe patrocinar las normas necesarias permitiendo que los docentes puedan desempeñar sus funciones eficientemente (Sosa & Valverde, 2015).

Debe poner su objetivo en la institución, supervisando el trabajo y las acciones que se realicen, direccionar las estrategias, estar pendiente de todas las áreas que demuestran un compromiso adecuado en el proceso y atender los contextos para encaminar la labor pedagógica del aprendizaje y la enseñanza (Miranda, 2016).

Mientras que Nicastro (2014) afirma que el equipo directivo debe cumplir con la misión, visión, metas, objetivos y filosofía institucional. Para ello se sugiere que el equipo tenga responsabilidades como:

- Monitoree y valore las gestiones de la institución, equilibrando puntos a mejorar.
- Cree, regularice y oriente a sus seguidores.
- Inspire y asesore al potencial del docente.
- Gestione los recursos y cree las situaciones para que la instrucción tenga lugar.
- Vigile el recorrido estudiantil de los discentes y monitoree su aprendizaje (p.4).

1.3.2 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Es necesario conocer el pensamiento de algunos investigadores que a lo largo de los años han presentado trabajos sobre la temática que se investiga, entre los cuales se destaca Cardona (2011) quién define el liderazgo transformacional como:

Algo atrayente y motivador para las personas. Es un líder visionario, con la capacidad de valorar holísticamente el sistema educativo, con una visión más amplia de sus objetivos de vida, es aquel líder que tiene una actitud positiva, es sobre todo un estratega, actúa con flexibilidad, emprendimiento e innovación (pág.2).

Este autor transforma tanto el estado de la educación, como las aspiraciones e ideales de todo su equipo de trabajo, para poder afianzar estrategias de trabajo y conseguir alcanzar las metas planteadas al iniciar un nuevo periodo lectivo lo que permitirá al final hacer una autoevaluación de los logros y fracasos encontrados en el camino.

El liderazgo transformacional nace con los estudios de James Mac Gregor Burns en el año de 1978 citado por Fischman (2005).

Un procedimiento en el que el equipo de trabajo y los directivos realizan en conjunto para obtener un alto nivel motivacional y de moralidad. Busca generar variaciones relevantes en las organizaciones y los seres humanos, determina virtudes, impulsando cambios en las aspiraciones en cada una de las personas (p.15).

Por otro lado, Bernard Bass, docente investigador de la Binghamton University y doctor en psicología industrial, desarrolló la teoría del Liderazgo Transformacional. Bass (2009) manifiesta.

El sistema que se otorga en relación del líder seguidor, entre las características del líder destaca el carisma, a tal grado que las otras personas que están cerca de él se sientan identificados y deseen emularlo. Es el individuo que estimula, aquel que expande las habilidades de su equipo, la persona que los inspira por medio de desafíos y los persuade, dándoles entendimiento y significado a cada una de las cosas (p.18).

1.3.2.1 Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Todo líder transformacional busca el interés de su equipo dentro de la organización. Es necesario indicar que el líder suele mostrar modelos conductuales combinando los estilos de liderazgo, por tal razón se estudian cuatro dimensiones características del liderazgo transformacional, las cuales son conocidas como las “Cuatro I’s”:

- **Influencia idealizada**

Según Mendoza (2006) esta dimensión resalta el sentido del propósito, el líder se desempeña de tal manera que los individuos lo admiren y quieran imitarlo; hasta el punto de convertirse en un ejemplo idealizado un grado alto de moralidad y de mando simbólico. A su vez es un patrón a seguir, el líder carismático se aprecia notoriamente de las otras personas por su personalidad inusual y sus capacidades exclusivas para generar entusiasmo, transferir confianza y respeto (p.121).

Por otro lado Fischman (2005) menciona que esta dimensión se relaciona con la capacidad de admirar al individuo e idealizarlo como un modelo a seguir. Se debe demostrar aplomo, honestidad, coherencia, respeto por sus acciones, tener sentido de responsabilidad que demuestre sus valores y creencias, complementándolos con actos morales, éticos y obtener complacencia en las personas. Consecuentemente, el personal docente que muestra la cualidad de influencia idealizada debe ser capaz de ganarse el esfuerzo y participación adicional de sus admiradores (estudiantes) y así conseguir un nivel óptimo en el desempeño de las actividades planificadas (p.40).

- **Motivación por inspiración**

Fischman (2005) afirma: que es la capacidad de un líder para transmitir desde un punto de vista trascendentales que involucren a los demás”. El maestro o líder está obligado a incrementar el entusiasmo, optimismo en el cumplimiento de los objetivos por parte de la clase y del establecimiento educativo. Para ello se debe realizar un diagnóstico de las necesidades de los discentes, brindarles atención individual para lograr mayor responsabilidad.

El líder motiva a las personas, produce una visión atractiva y estimulante a cada individuo. Sabe transmitir su visión de manera convincente tanto con las palabras como con sus acciones. Para aquello, es primordial que el líder se comprometa personalmente con entusiasmo a generar una excelente visión para conseguir congrega y estimular a todas las personas.

- **Estimulación Intelectual**

Lupano (2013) manifiesta que el líder debe fomentar la innovación, creatividad y el cuestionamiento de suposiciones; es decir tiene que fomentar visiones y medidas modernas a cada una de las complicaciones, acoger ideas nuevas y romper aquellas ideas que ya están estructuradas. Al mismo tiempo, incitando intelectualmente a su equipo de trabajo para que se auto examinen,

cuestionando la manera habitual de hacer las cosas, tolerando que mantengan desaciertos (p.30).

En este aspecto, el maestro en su tarea formativa debe propiciar en cada discente el estímulo intelectual, porque su óptica radica en brindar enfoques nuevos para resolver inconvenientes; esto significa, que el docente debe enfatizar la racionalidad e inteligencia. Se trata de estimular al discente, estimulándolo a producir ideas modernas con responsabilidad, propiciando enfoques diferentes a cada una de las problemáticas, debe ser un facilitador y no imponerles su trabajo. El administrador educativo como líder está en la obligación de fomentar la creatividad e inculcar el pensamiento creativo (Noguera, 2009). Un líder que estimula de manera intelectual a su equipo de trabajo, perfecciona seguidores con la capacidad de resolver conflictos usando ideas innovadoras

• **Consideración individual**

Medina (2016) manifiesta. “Se toman en consideración las exigencias de los individuo, guiándolos según su potencial. El líder trabaja como instructor, generando oportunidades de aprendizaje e ideando un ambiente de respaldo; es un líder que presta atención y sabe delegar” (p.23). Es necesario que el líder educativo esté preparado y encaminado a dar respuestas emocionales del individuo a su cargo, brindándole la ayuda oportuna en el trabajo, motivándolo y estimulándolo constantemente, y, sobre todo, ratificando diariamente la autoestima de su equipo docente, procurando en ellos confianza y seguridad para que puedan desempeñarse más allá de las exigencias que se le han establecido (Hunt, 2009).

1.3.2.2 Teorías del Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional inicia cuando James Mac Gregor Burns y Bernard M. Bass describen un sinnúmero de virtudes que formaban parte del liderazgo empresarial que se iniciaba a valorar en el mundo de los negocios. Se

referían a la definición del liderazgo transformacional. Es una conversión que genera modificaciones notables en las empresas y en los administrativos o empresarios. Se trata de un empuje motivador. Por eso también se lo conoce como liderazgo carismático.

Las principales características de este liderazgo transformacional son:

- Estimular intelectualmente a su equipo de trabajo con el aporte de ideas y procesos que estimen conveniente.
- Motivar a su personal en cada una de las funciones a desempeñar.
- Hacer partícipe al personal del éxito institucional.
- Tener fe absoluta en su equipo de trabajo.
- Dedicarse a los resultados de largo plazo más que en los de a corto plazo.

Teoría de liderazgo transformacional según Burns

Para Burns, el liderazgo transformacional es una evolución constante que el líder y su equipo de trabajo realizan conjuntamente para obtener un nivel elevado de lo moral y lo motivacional, permitiendo trabajar en las actividades que se desarrollan en el aula de clases.

Teoría de liderazgo transformacional según Bass

El liderazgo transformacional se mide en primera instancia, finiquitando la influencia que tiene en su personal. El líder además de ser un ente transformador, debe motivar sinceramente a cada una de las personas por su carisma, virtudes intelectuales y consideración individual, para así en su determinado momento poder estimularlos por los logros conseguidos, esto ayudará a que cada uno de ellos, pueda elevar su autoestima, porque son personas que cumplen a cabalidad sus responsabilidades.

La teoría transformacional de Bernard Bass según Méndez (2009) menciona: “El liderazgo transformacional es el más habitual. El ser humano que

practica liderazgo transformacional siempre es exitoso cuando motiva a la persona desde una motivación normal, regular hasta comprometerla al cambio". Esto ayuda a que las labores que realizan los directivos, sea vista como positiva por los logros a conseguir.

1.3.2.3 Principios básicos del liderazgo transformacional

Fischman (2005) señala que en este tipo de liderazgo el líder impulsa el grado de conciencia de su personal en cuanto a las metas idealizadas. Patrocina para que ellos sobrepasen sus beneficios personales, llevándolos a escoger una noble causa en bienestar de la organización o de la institución educativa (p.24).

El líder transformacional pone en práctica varios principios que se consideran básicos como los que se describen a continuación: a) Reconocer que los seres humanos siguen a quién les cause inspiración y quien los estimule. b) Son personas apasionadas, visionarias en su trabajo para lograr sus metas. c) Tienen consciencia que para perseguir que los asuntos se realicen de manera eficiente y eficaz se debe inyectar entusiasmo y alegría.

Mientras que Cruz & Rodea (2014) señalan: Los líderes transformacionales son sencillos. Debe responder con claridad a las preguntas que le realicen sobre las metas de la institución. Para transformar a sus seguidores deberá utilizar su visión para motivarlos, mostrarles cómo deben cumplir con sus valores y objetivos; siempre marcando la diferencia (pág.50).

1.3.2.4 Liderazgo transformacional y procesos de mejora en la Educación

Cardona (2011) manifiesta: La educación actual debe generar un cambio significativo en directivos, docentes y en la comunidad educativa. Debido a eso todos se deben convertir en líderes transformadores, lograr un cambio que implique el crecimiento o desarrollo de la institución resolviendo de manera individual o colectiva cada uno de los inconvenientes que surjan, así como la toma de decisiones (pág.4).

1.3.2.5 Objetivo del liderazgo en docentes

Ortiz (2014) afirma: El potenciamiento de una institución educativa depende exclusivamente de la planta docente con liderazgo activo que realicen actividades

como; impulsar, apoyar y fortalecer el crecimiento de tal manera que se pueda construir internamente una excelente educación. ES decir, que el liderazgo en función de los maestros permite que la institución se transforme en un centro de liderazgo, la transformación del centro, hoy en día, pasa por diferentes procesos para lograr la mejora continua. Por lo tanto, el adquirir nuevos conocimientos a los docentes les ayuda a crear un modelo de liderazgo para beneficio de los estudiantes (pág.46 y 47).

1.4 Formulación del problema

1.4.1. Problema general.

¿En qué medida el funcionamiento del equipo directivo incide en el liderazgo transformacional en los docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017?

1.4.2. Problemas específicos.

- ¿De qué manera la dimensión confianza incide en el liderazgo transformacional de los docentes?
- ¿Cómo la dimensión eficiencia y eficacia organizacional incide en el liderazgo transformacional de los docentes?
- ¿En qué medida la dimensión sentido incide en el liderazgo transformacional de los docentes?
- ¿De qué manera la dimensión ineficacia incide en el liderazgo transformacional de los docentes?

1.5 Justificación del estudio

Este estudio es conveniente porque busca que el equipo directivo reflexione en la importancia e incidencia que tiene su administración en el liderazgo transformacional como herramienta principal para que la gestión educativa funcione de manera excelente. Por lo tanto, el liderazgo no es un

complemento en la figura del directivo de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, sino un soporte esencial e imprescindible para el logro de los objetivos institucionales especialmente en los docentes y discentes.

El estudio tendrá una relevancia social ya que mostrará los principios éticos que se deben aplicar en la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, pretende conocer en qué medida el equipo directivo institucional practica las habilidades sociales con el fin de planificar y proponer complementos formativos para alcanzar altos niveles de eficacia.

Esta investigación beneficiará directamente a la rectora, vicerrector, jefe de talento humano, personal administrativo, a los 40 maestros y por ende a todos los cientos de estudiantes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, quienes deben generar un ambiente armónico de respeto, compromiso, responsabilidad y disciplina, para lograr una educación de calidad y calidez y poder egresar bachilleres con excelencia académica.

Implicancias practicas: Esta investigación dará respuesta a la problemática planteada, mostrará en qué medida el funcionamiento del Rector, vicerrectora, jefe de talento humano que son miembros del equipo directivo incide en el liderazgo transformacional de los docentes de una U.E. para lograr en los discentes una educación de calidad y calidez, es decir; que con su buena gestión educativa permita al docente desde las aulas transformar la educación de la ciudad y por ende del país.

Valor teórico: La investigación determinará observar minuciosamente la labor diaria institucional así como en el aula, se estudiará la definición del funcionamiento del equipo directivo y de liderazgo transformacional, así como teorías que aportan el estudio de las dos variables, sus dimensiones y en el caso de la variable independiente las funciones y responsabilidad del equipo directivo; en el caso de la variable dependiente los principios básicos del liderazgo transformacional, los procesos de mejora en la educación y los objetivos del liderazgo docente.

Utilidad metodológica: Este estudio es importante porque se han generado 2 instrumentos de evaluación confiables y validados, los cuales pueden utilizarse como base para temas relacionados para las variables de estudio: Funcionamiento del equipo directivo y Liderazgo transformacional en docentes; siendo un importante recurso para otras investigaciones que se desarrollarán en nuestro país. Además, servirá como fuente de información al momento de apoyar la gestión institucional y la actualización docente de estudiantes interesados en la docencia o en ejercer el cargo de administrador educativo.

Este estudio recalca el importante rol que cumple el rector como director de la institución educativa, además; toma en consideración el papel principal del vicerrector en el proceso administrativo, pedagógico y académico, así como de todo el personal administrativo. De su función directiva depende el óptimo desempeño profesional de cada uno de los docentes y de los estudiantes quienes también se benefician al obtener las destrezas y competencias necesarias de acuerdo a su edad. Para lograr esta educación de calidad y calidez es necesario y primordial la planificación, organización el control y la continua y constante evaluación de la comunidad educativa. Para que esto suceda el equipo directivo integrada por la rectora, vicerrector, jefe de talento humano y personal administrativo debe liderar cada proceso educativo, permitiendo constantemente los cambios significativos que se den en la unidad educativa manteniendo una visión futura que les guíe en la obtención de las metas y objetivos propuestos. Si cada miembro de la comunidad educativa cumple su rol con responsabilidad bajo la guía de la máxima autoridad institucional, este liderazgo eficaz se vería manifestado en el rendimiento académico de los estudiantes.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general.

Hi: El funcionamiento del equipo directivo incide significativamente en el liderazgo transformacional en los docentes de la U.E. Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017.

Ho: El funcionamiento del equipo directivo no incide significativamente en el liderazgo transformacional en los docentes de la U. E. Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017.

1.6.2 Hipótesis específicas.

- Hi1: La dimensión confianza incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.
- Ho1: La dimensión confianza no incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.
- Hi2: La dimensión eficiencia y eficacia organizacional incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.
- Ho2: La dimensión eficiencia y eficacia organizacional no incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.

- Hi3: La dimensión sentido incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.
- Ho3: La dimensión sentido no incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.

- Hi4: La dimensión ineficacia incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.
- Ho4: La dimensión ineficacia no incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar la incidencia del funcionamiento del equipo directivo en el liderazgo transformacional en los docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017.

1.7.2 Objetivos específicos.

- Determinar la incidencia de la dimensión confianza en el liderazgo transformacional de los docentes.

- Establecer la incidencia de la dimensión eficiencia y eficacia organizacional en el liderazgo transformacional de los docentes.
- Especificar la incidencia de la dimensión sentido en el liderazgo transformacional de los docentes.
- Identificar la incidencia de la dimensión ineficacia en el liderazgo transformacional de los docentes.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

Para lograr los objetivos propuestos, este estudio se documentó como correlacional causal porque pretende determinar el grado de las variables: Funcionamiento del equipo directivo y liderazgo transformacional.

Esta investigación buscó mostrar la relación de causa efecto entre las variables de estudio. Se centró en explicar porque se ocasiona el problema, y se describió las causas para plantear la propuesta de la investigación, explicó bajo qué condiciones ocurre un fenómeno, y como se relacionan las dos variables.

Este diseño permitió establecer con certeza las variables que afectan el liderazgo transformacional educativo, permitió recolectar y analizar datos precisos, documentados, se destacó la relevancia del comportamiento docente y sus resultados académicos en la evolución de los mismos a través del tiempo y en la aplicación de nuevos cambios de liderazgo transformacional.

Se grafica del siguiente modo:



Donde:

X : Variable "*Funcionamiento del equipo directivo*"

Y : Variable "*Liderazgo Transformacional en docentes*"

\longrightarrow : Incide en

2.2 Variables, operacionalización

2.2.1 Variables.

- **Variable independiente:** Funcionamiento del equipo directivo.
- **Variable dependiente:** Liderazgo transformacional en docentes.

2.2 Variables, operacionalización

2.2.1 Variables.

- **Variable independiente:** Funcionamiento del equipo directivo.
- **Variable dependiente:** Liderazgo transformacional en docentes.

Matriz de Operacionalización de Variables

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO	Es la aptitud de crear un ambiente que permita favorecer el proceso de aprendizaje en una organización, además de generar compromiso con el proyecto educativo institucional por todos los actores del sistema educativo (Mulford, Silins, & Leithwood, 2004). Se establece a través de las dimensiones: confianza, eficiencia y eficacia organizacional, sentido e ineficacia (Ahumada, Montecinos y Sisto, 2004).	Trabajo que desarrolla el equipo directivo y que se mide a través de la Escala elaborada por Ahumada, Montecinos y Sisto (2004) compuesta por veinticinco afirmaciones. Los reactivos de la escala se distribuyen en las dimensiones: confianza (1 -9), eficiencia y eficacia organizacional (10 - 15), sentido (16-23) e ineficacia (24-25). El formato de respuesta de la escala es tipo ordinal, con cuatro alternativas de respuesta: (1) nunca; (2) a veces; (3) muchas veces; (4) siempre.	Confianza Es uno de los roles necesarios y claves para el equipo directivo, su dimensión en relación a los diversos actores de la comunidad educativa, es necesaria de tal forma que cualquier proceso de autoevaluación sirve de aprendizaje. Esto se refleja en los directivos, pues, se sienten a gusto de trabajar unidos, se apoyan con fuerza, tienen gran satisfacción por el trabajo realizado, comunican lo que piensan aun en momentos difíciles protegiendo y dando la cara por el otro. Existe voluntad para compartir y escuchar las ideas existiendo una identificación con su equipo de trabajo. (Ramo, 2004; Yáñez, Pérez, Díaz y Neira, 2005).	Gusto por el trabajo	Escala tipo ordinal: Nunca (1) A veces (2) Muchas veces (3) Siempre (4)
			Eficiencia y eficacia organizacional Se refiere al cumplimiento de un rol muy importante para el equipo directivo, esto es, permitir que las organizaciones se identifiquen con la institución y con su proyecto educativo, esto se expresa, manejando las situaciones complicadas las técnicas, habilidades y los conocimientos necesarios para llevar a cabo la administración, además de tener claras las metas y objetivos por alcanzar. El obtener y usar adecuadamente los recursos incluido el tiempo es un total desafío, implica la buena gestión en los establecimientos educacionales. (Casanova, 2004; Hayes, 2002; Voulalas y Sharpe, 2005).	Apoyo	
			Sentido Se refiere que por medio del lenguaje se originen significados validos en la labor de la organización escolar. (Rodríguez, 1998). A pesar de que las acciones más importantes han sido planificadas con anticipación, el equipo directivo aprende de los errores que se cometen en el accionar educativo. Debe existir siempre la coordinación y el empoderamiento en el cumplimiento de los trabajos logrando los objetivos propuestos. Tiene que existir también una evaluación, en donde se proponen mejorar la manera de cumplir las tareas y poner en práctica las nuevas ideas que el equipo propone en torno a la visión y la forma de alcanzarlas. (Argyris y Schön, 1978; Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005).	Satisfacción por el trabajo	
				Comunicación	
				Capacidad de protección	
				Voluntad	
				Identidad	
				Manejo de situaciones difíciles	
				Conocimientos y habilidades técnicas	
				Claridad de la misión y visión institucional.	
				Gestión recursos	
				Utilización de recursos	
				Aprendizaje a través del error	
				Planificación de acciones.	
				Coordinación y delegación	
				Objetivos propuestos	
Evaluación y mejora					
Honestidad y veracidad.					
Visión de futurista					
Exigencias externas					
Resolver problemas emergentes					
Ineficacia Se caracteriza por los directivos que tienen problemas al diferenciar sus tareas y mantener una coherencia en su proyecto educativo, quizás por la sobrecarga de exigencias externas o porque están dedicados únicamente a resolver problemas emergentes. (Fernández, Ríos y Sánchez 1999)					

Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	El liderazgo transformacional es algo atrayente y motivador para las personas. Es un líder visionario, con la capacidad de valorar holísticamente el sistema educativo, con una visión más amplia de sus objetivos de vida, es aquel líder que tiene una actitud positiva, es sobre todo un estratega, actúa con flexibilidad, emprendimiento e innovación. Transforma tanto el estado de la educación, como las aspiraciones e ideales de todo su equipo de trabajo. (Cardona, 2011)	Evalúa el liderazgo transformacional en los docentes y se mide a través de la Escala elaborada por Bass (2009) compuesta por veintitrés afirmaciones. Los reactivos de la escala se distribuyen en las dimensiones: influencia idealizada (1-9), motivación por inspiración (10-15), estimulación intelectual (16-19) y consideración individual (20-23). El formato de respuesta de la escala es tipo ordinal, con cinco alternativas de respuesta: (0) nunca; (1) raras veces; (2) algunas veces; (3) bastante a menudo; (4) siempre.	Influencia idealizada Esta dimensión resalta el sentido del propósito, el líder se desempeña de tal manera que los individuos lo admiren y quieran imitarlo; hasta el punto de convertirse en un modelo idealizado con alto grado de mando simbólico y de moralidad. A su vez es un patrón a seguir, el líder carismático se aprecia claramente de las otras personas por su personalidad inusual y sus capacidades exclusivas para generar entusiasmo, transmitir confianza y respeto. (Mendoza, 2006, p.121).	Valores y principios	Escala tipo ordinal: Nunca (0) Raras veces (1) Algunas veces (2) Bastante a menudo (3) Siempre (4)
			Motivación por inspiración La motivación inspiracional es la capacidad de un líder para transmitir visiones trascendentales que involucren a las demás personas". El maestro o líder está obligado a incrementar el entusiasmo, optimismo en el logro de los objetivos de la clase y del establecimiento educativo. Para ello se debe realizar un diagnóstico de las necesidades de los discentes, brindarles atención individual para lograr mayor responsabilidad. (Fishman, 2005)	Trabajo	
			Estimulación intelectual El líder debe fomentar la innovación, creatividad y el cuestionamiento de suposiciones; es decir tiene que fomentar enfoques y soluciones modernas a cada uno de los problemas, acoger ideas nuevas y romper aquellas ideas que ya están estructuradas. Al mismo tiempo, incitando intelectualmente a su equipo de trabajo para que se auto examinen, cuestionando la manera habitual de hacer las cosas, tolerando que mantengan desaciertos. (Lupano, 2003)	Respeto	
				Atención para resolver problemas	
				Aspectos morales y éticos	
			Consideración individual Esta dimensión toma en consideración las exigencias de cada individuo, guiándolos a cada uno según su potencial. El líder trabaja como instructor, generando oportunidades de aprendizaje e ideando un ambiente de respaldo; es un líder que presta atención y sabe delegar. (Medina, 2006)	Seguimiento a errores detectados	
				Autoridad y confianza	
				Carisma, respeto y confianza.	
			Solucionar problemas		
			Capacidades		
			Responsabilidad		
			Enseñar y capacitar al profesorado		
			Consideración individual		
			Necesidades, potenciales y habilidades		

2.3 Población, muestra

2.3.1 Población

La población objetivo estuvo constituida por aquellos docentes que laboran en una institución educativa de la ciudad de Guayaquil de la República del Ecuador. Según Latorre, Del Rincón y Arnal (2013) definen la población como: “El conjunto de individuos sean objetos, personas, etc. que sirven en el estudio de un fenómeno. Para ello deben reunir las características como tal” (p.1). Se escogió para este estudio la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, al momento cuenta con una plana directiva de 3 servidores, encabezada por la Rectora Msc. Mariana Pin de Córdova.

Para efectos de la investigación se tomó en cuenta a todos los docentes, lo que nos da una población de 40 maestros; de los cuáles el 40% corresponden al nivel de educación general básica y el 60% están distribuidos entre el nivel de educación general básica superior y bachillerato, en su mayoría docentes de género femenino (82,5 %) y docentes de género masculino (17,5%) clasificados en un rango de 30 a 60 años de edad.

Tabla 1

Población de docentes en la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”

POBLACIÓN			
DESCRIPCIÓN	MUJERES	VARONES	TOTAL
Docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”	33	7	40

Fuente: Tesis: “Funcionamiento del equipo directivo y su incidencia en el liderazgo transformacional en docentes, de una unidad educativa, Guayaquil - Ecuador, 2017”
Elaboración propia.

2.3.1 Muestra

En esta investigación se utilizó el muestreo no probabilístico debido a que se trabajó con todos los sujetos de la población, cuyo número es de 40

docentes desde el primero de educación general básica hasta el tercero de bachillerato en ciencias. Según Bartesaghi (2011) menciona que: “Cuando estamos ante una muestra no probabilística, o no aleatoria, no le da a cada unidad de la población posibilidad de ser parte de la muestra”. En la tabla 1 se aprecia claramente que la población de este estudio estuvo conformada por 40 docentes, de los cuáles 33 docentes son del género femenino que corresponde al 82,5% y 7 docentes de género masculino que corresponde al 17,5%; por eso se concluyó tomar todos los elementos de la población de un total de 40 docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, del periodo lectivo 2017 – 2018 en calidad de muestra.

Criterios de inclusión:

- Población: Docentes de ambos sexos.
- Edad entre 30 y 60 años.
- Niveles educativos: Educación general básica y bachillerato.
- Tiempo de servicio entre 1 año y más de 21 años.

Criterios de exclusión:

- No hubo docentes que invalidaran los cuestionarios del presente estudio.
- Tampoco hubo casos de docentes de vacaciones.
- No se presentaron casos de docentes con licencia de ningún tipo.

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

2.4.1 Técnica

Una de las técnicas más utilizada y más común es la encuesta, con esta técnica lo que se buscó en la investigación fue obtener datos a nivel específico por medio de cuestionarios que se hicieron al encuestado.

“Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos que se utilizan para conseguir información de personas en diferentes temas. Se pueden efectuar de muchas formas dependiendo del método elegido y de los objetivos que se deseen lograr.” (Question Pro, 2017).

Se socializó la técnica de la encuesta a los 40 docentes de la Unidad Educativa “Réplica 28 de Mayo” de la ciudad de Guayaquil de la República del Ecuador.

2.4.2 Instrumentos

El instrumento que se utilizó es el cuestionario y el nivel fue de medición ordinal divididas en categorías, pero, se mantiene un orden de mayor a menor e incluso implica jerarquías. Esta investigación utilizó como instrumento la escala ordinal. Ospina (2003) refiere que es un tipo de escala que se basa en el orden de los objetos, permitiendo clasificarlos en función del grado en que posee un determinado atributo. Para efectos de este estudio se utilizó dos escalas que definen respectivamente las variables en cuestión; estos cuestionarios también fueron socializados a los 40 docentes de la unidad educativa. Las escalas son las siguientes:

2.4.2.1 CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO

Esta escala fue elaborada por Ahumada, Montesinos y Sisto (2004), la escala original está compuesta por veinticinco afirmaciones. Los reactivos de la escala se distribuyen en las dimensiones: confianza (1-9), eficiencia y eficacia organizacional (10–15), sentido (16-23) e ineficacia (24-25). Todos estos reactivos se redactaron con aseveraciones positivas, con cuatro alternativas de respuesta: “Nunca”; “A veces”; “Muchas veces”; “Siempre”; con sus valores del 1 al 4, tal como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 2 Cuestionario para evaluar el Funcionamiento del Equipo Directivo

Nunca	A veces	Muchas veces	Siempre
1	2	3	4

Fuente: Tesis: “Funcionamiento del equipo directivo y su incidencia en el liderazgo transformacional en docentes, de una unidad educativa, Guayaquil - Ecuador, 2017”
Elaboración propia.

2.4.2.2 Cuestionario para evaluar el Liderazgo Transformacional

Esta escala fue elaborada por Bass (2009), con 23 ítems, distribuidas en las dimensiones: influencia idealizada (1-9), motivación por inspiración (10-15), estimulación intelectual (16-19), consideración individual (20-23). Se redactaron con 5 alternativas de respuesta: “Nunca”, “Raras veces”, “Algunas veces”, “Bastante a menudo” y “Siempre”; con sus valores del 0 al 4, tal como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 3 Cuestionario para evaluar el Liderazgo Transformacional

0	1	2	3	4
<i>Nunca</i>	<i>Raras veces</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Bastante a menudo</i>	<i>Siempre</i>

Fuente: Tesis: “Funcionamiento del equipo directivo y su incidencia en el liderazgo transformacional en docentes, de una unidad educativa, Guayaquil - Ecuador, 2017”
Elaboración propia.

2.4.3 Validez

Para que un instrumento de medición pueda ser óptimo debe cumplir con los requisitos de validez y confiabilidad, según Hernández, Fernández, & Baptista (2012) manifiestan: “La validez se refiere al grado en que un instrumento mide una variable”. El instrumento de estudio fue revisado por la asesora metodóloga de proyecto de tesis Dra. Liliana Espinoza y por 2 magísteres expertos en el tema y con experiencia en gestión educativa quiénes revisaron todos los aspectos teóricos y la redacción de los dos instrumentos. Luego se procedió a realizar una prueba piloto a 15 docentes de cierta unidad educativa con una duración de 30 minutos y finalmente se aplicó la encuesta a los 40 docentes que laboran en la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”.

2.4.4 Confiabilidad.

Para que los instrumentos sean confiables se validaron por medio de Alfa de Cronbach en el que se realizó un análisis de cada uno de los ítems. Bernal (2012) afirma:

La confiabilidad es otro requisito que se debe cumplir para que un instrumento sea óptimo y asegurar que el estudio tiene fiabilidad, estabilidad y consistencia, sin importar el número de veces que se aplique el cuestionario los resultados serán los mismos (p.1).

En el estudio de confiabilidad de los 25 reactivos del Funcionamiento del equipo directivo aplicado a los 40 docentes, el alfa de Cronbach arrojó como coeficiente el valor de 0.955, lo que determina que la escala es excelente.

Para la escala que evalúa el Liderazgo transformacional de los 23 reactivos que se aplicaron a los 40 docentes, el índice de confiabilidad que arrojó el alfa de Cronbach fue de 0.956, lo que muestra la excelencia de la escala.

2.5 Métodos de análisis de datos

Los estudios estadísticos implican la generación de resultados cuantificables. De esta forma el primer paso fue presentar los datos de población de una manera resumida y sistemática. LinkedIn (2017) menciona. “El Análisis descriptivo permite de una forma muy sencilla representar gráficamente los resultados mediante diagramas de barras o sectores, indicadores en porcentaje o unidades de medida, o con los muy conocidos pasteles”. Existen también otros tipos de análisis que incluso permiten la comparación de grupos.

Para el procesamiento de datos se realizó lo siguiente:

1. Recoger información en el instrumento diseñado, el cuál fue validado por juicio de expertos y pasado por Alfa de Cronbach para su confiabilidad.
2. Se ordenó los datos obtenidos procediendo a enumerar cada una de las encuestas por variable de estudio.
3. Se armó la matriz de base de datos en donde se ingresó cada uno de los resultados de la encuesta según la escala.

4. Se definió y se instaló el software estadístico a utilizar para proceder al procesamiento de datos.
5. Se ingresó los datos recolectados que formaron parte del objeto de estudio en el programa estadístico seleccionado en este caso el software IBM SPSS Statics 21.
6. Se imprimió los resultados obtenidos.

Para poder analizar los datos se utilizó el análisis descriptivo; los datos se procesaron mediante el software IBM SPSS Statics 21 y los resultados se expresaron en tablas.

2.6 Aspectos éticos

La investigación en primer lugar requirió de la aprobación por parte de la Rectora de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo” Msc. Mariana Pin de Córdova, al ser un estudio de investigación académica fue necesario dar a conocer los beneficios de la investigación para la Institución, obviamente existió el firme compromiso de entregar los resultados obtenidos exclusivamente a las autoridades y guardando absoluta confidencialidad, llegando a firmar un convenio para asegurar el cumplimiento de este compromiso.

Luego en el desarrollo de la investigación y la aplicación de las técnicas y los instrumentos, se socializó a los participantes los objetivos del proyecto, y se dio a conocer el compromiso de guardar absoluta reserva al tratarse de una tesis académica.

Esta investigación se realizó de forma correcta tomando en consideración la correcta utilización de las normas APA, dando referencia a las citas de los diferentes autores que aportaron al presente tema de investigación.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis descriptivo

Hipótesis General

- Hi: El funcionamiento del equipo directivo incide significativamente en el liderazgo transformacional en los docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017.
- Ho: El funcionamiento del equipo directivo no incide significativamente en el liderazgo transformacional en los docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017.

Tabla 4.

El equipo directivo y su incidencia en el liderazgo transformacional de los docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017

Correlaciones				
		Equipo directivo		Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Equipo directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,606**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	,606**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta a los docentes de la de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017

Elaboración propia.

Apreciaciones:

- En la tabla 4 se aprecia el cálculo de la correlación entre la variable independiente equipo directivo y la variable dependiente liderazgo transformacional sobre los participantes estudiados.
- El P valor o Sig. (bilateral) obtenido que resulto 0,000 se compara con el parámetro SPSS (1% = 0,01).

- Al obtener en esta comparación un valor menor a 0,01 se rechaza la hipótesis general H_0 : El funcionamiento del equipo directivo no incide significativamente en el liderazgo transformacional en los docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil – Ecuador, 2017. Por lo tanto, se acepta la hipótesis general H_1 : El funcionamiento del equipo directivo incide significativamente en el liderazgo transformacional en los docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil – Ecuador, 2017.
- Al ser 0,000 el P valor o sig. (bilateral), la correlación si es significativa

Hipótesis específicas 1:

- H_{i1} : La dimensión confianza incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.
- H_{o1} : La dimensión confianza no incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.

Tabla 5.

La dimensión confianza y su incidencia en el liderazgo transformacional.

Correlaciones				
		confianza		Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Confianza	Coeficiente de correlación	1,000	,657**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	,657**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta a los docentes de la de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017

Elaboración propia.

Apreciaciones:

- En la tabla 5 se aprecia el cálculo de la correlación entre la dimensión confianza y la variable liderazgo transformacional sobre los participantes estudiados.

- El P valor o Sig. (bilateral) obtenido que resulto 0,000 se compara con el parámetro SPSS (1% = 0,01)
- Al obtener en esta comparación un valor menor a 0,01 se rechaza la hipótesis específica 1: Ho1: La dimensión confianza no incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes. Por lo tanto, se acepta la Hi1: La dimensión confianza incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes
- Al ser 0,000 el P valor o Sig. (bilateral), la correlación si es significativa.

Hipótesis específicas 2:

- Hi2: La dimensión eficiencia y eficacia organizacional incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.
- Ho2: La dimensión eficiencia y eficacia organizacional no incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.

Tabla 6.

La dimensión eficiencia y eficacia organizacional y su incidencia en el liderazgo transformacional.

Correlaciones				
			Eficiencia eficacia	Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Eficiencia eficacia	Coefficiente de correlación	1,000	,521**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	40	40
Liderazgo transformacional	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	,521**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	40	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta a los docentes de la de la Unidad Educativa Réplica "28 de Mayo", Guayaquil - Ecuador, 2017

Elaboración propia

Apreciaciones:

- En la tabla 6 se aprecia el cálculo de la correlación entre la dimensión eficiencia y eficacia organizacional y la variable liderazgo transformacional sobre los participantes estudiados.

- El P valor o Sig. (bilateral) obtenido que resulto 0,001 se compara con el parámetro SPSS (1% = 0,01).
- Al obtener en esta comparación un valor menor a 0,01 se rechaza la hipótesis específica 2: Ho2: La dimensión eficiencia y eficacia organizacional no incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes. Por lo tanto, se acepta la Hi2: La dimensión eficiencia y eficacia organizacional incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.
- Al ser 0,001 el P valor o Sig. (bilateral), la correlación si es significativa.

Hipótesis específicas 3:

- Hi3: La dimensión sentido incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.
- Ho3: La dimensión sentido no incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.

Tabla 7.

La dimensión sentido y su incidencia en el liderazgo transformacional.

		Correlaciones	
		sentido	Liderazgo transformacional
	Sentido	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,600**
Rho de Spearman		N	40
	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	,600**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta a los docentes de la de la Unidad Educativa Réplica "28 de Mayo", Guayaquil - Ecuador, 2017

Elaboración propia

Apreciaciones:

- En la tabla 7 se aprecia el cálculo de la correlación entre la dimensión sentido y la variable liderazgo transformacional sobre los participantes estudiados.

- El P valor o Sig. (bilateral) obtenido que resulto 0,000 se compara con el parámetro SPSS (1% = 0,01)
- Al obtener en esta comparación un valor menor a 0,01 se rechaza la hipótesis específica 3: Ho3: La dimensión sentido no incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes. Por lo tanto, se acepta la Hi3: La dimensión sentido incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes
- Al ser 0,000 el P valor o Sig. (bilateral), la correlación si es significativa

Hipótesis específicas 4:

- Hi4: La dimensión ineficacia incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.
- Ho4: La dimensión ineficacia no incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.

Tabla 8.

La dimensión ineficacia y su incidencia en el liderazgo transformacional.

Correlaciones			
		ineficacia	Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	ineficacia	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,385*
		N	40
Liderazgo transformacional	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	,385*
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	40

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Encuesta a los docentes de la de la Unidad Educativa Réplica "28 de Mayo", Guayaquil - Ecuador, 2017

Elaboración propia

Apreciaciones:

- En la tabla 8 se aprecia el cálculo de la correlación entre la dimensión ineficacia y la variable liderazgo transformacional sobre los participantes estudiados.

- El P valor o Sig. (bilateral) obtenido que resultó 0,014 se compara con el parámetro SPSS (1% = 0,01).
- Al obtener en esta comparación un valor mayor a 0,01 se acepta la hipótesis específica 4: Ho4: La dimensión ineficacia no incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.
- Al ser 0,014 el P valor o Sig. (bilateral), la correlación no es significativa.

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis general	Variable 1	Variable 2	Análisis	Decisión	Comprobación de hipótesis
Hi: El funcionamiento del equipo directivo incide significativamente en el liderazgo transformacional en los docentes de la Unidad Educativa Réplica "28 de Mayo", Guayaquil - Ecuador, 2017	Equipo directivo	Liderazgo transformacional	RHO 0,606 Sig. 0,000	Relación positiva moderada y significativa	Acepta Hipótesis General Hi

Fuente: Encuesta a los docentes de la de la Unidad Educativa Réplica "28 de Mayo", Guayaquil - Ecuador, 2017
Elaboración propia

Hipótesis específica	Dimensiones	Análisis	Decisión	Comprobación de hipótesis
H1: La dimensión confianza incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes	Confianza	RHO 0,657 Sig. 0,000	Relación positiva moderada y significativa	Acepta Hi1
H2: La dimensión eficiencia y eficacia organizacional incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.	Eficiencia y eficacia	RHO 0,521 Sig. 0,001	Relación positiva moderada y significativa	Acepta Hi2
H3: La dimensión sentido incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.	Sentido	RHO 0,600 Sig. 0,000	Relación positiva moderada y significativa	Acepta Hi3
H4: La dimensión ineficacia incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes	Ineficacia	RHO 0,385 Sig. 0,014	Relación positiva baja y significativa	Rechaza Hi4

VARIABLE: EQUIPO DIRECTIVO

Fuente: Encuesta a los docentes de la de la Unidad Educativa Réplica "28 de Mayo", Guayaquil - Ecuador, 2017
Elaboración propia

IV. DISCUSIÓN

En la tabla 4 con respecto a las variables se puede ver una correlación con un P valor o sig. (Bilateral) obtenido de 0,000 que contrastado con el parámetro de 1% = 0,01, y según la regla de decisión, podemos decir que se rechaza la hipótesis nula y la hipótesis general debe ser aceptada H_i : El funcionamiento del equipo directivo incide significativamente en el liderazgo transformacional en los docentes de la U.E. Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017, en un nivel moderado. Por lo cual en el aporte realizado por Montero (2017) quien, en un trabajo realizado en Perú, también menciona la relación entre ambas variables, pero con niveles moderados. Al respecto Feliciteca (2014) expresa que “el deseo del líder es servir a la comunidad y no de imponer u ordenar al personal a su cargo a que realicen actividades, mientras él se dedica a contemplarlos”.

En la Tabla 5 se observa la correlación entre la variable liderazgo transformacional y la dimensión confianza, con un P valor o sig. (Bilateral), obtenido de 0,000 lo contrastado con el parámetro de 1% = 0,01 según la regla de decisión, se rechaza la hipótesis H_{o1} y se acepta la hipótesis específica H_{i1} : La dimensión confianza incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes, lo que concuerda con un estudio presentado por Barraza (2014) en la ciudad de México, quien presentó un trabajo similar, donde constató la importancia de la gestión de la competencia y el mérito de quienes lideran una institución educativa. Esto permite corroborar lo expuesto por Bolívar (2010) quien destaca que: “Para corregir una institución escolar, en gran medida depende que el equipo directivo ejerza un liderazgo que permita apoyar, dinamizar y avivar, que contribuya en el desarrollo, mejoramiento en la calidad de la educación que se da en la institución”.

En la Tabla 6 muestra la correlación de la variable Liderazgo transformacional y la dimensión eficiencia y eficacia organizacional de la variable equipo directivo, con un P valor o sig. (Bilateral), obtenido de 0,001 que contrastado con el parámetro de 1% = 0,01 según la regla de decisión, se rechaza la hipótesis H_{o2} y se acepta la hipótesis específica H_{i2} : La dimensión eficiencia y eficacia organizacional incide significativamente en el liderazgo transformacional

de los docentes, en un nivel moderado. Esto concuerda con un trabajo presentado por Balda Macías & Guzmán Ramírez (2015) donde sitúa al liderazgo transformacional dentro de los enfoques actuales, orientados a la participación y flexibilidad en la administración educativa. Esto permite reafirmar lo expuesto por Sosa & Valverde (2015). “El equipo directivo de una entidad educativa tiene la responsabilidad de oír al personal docente y dar soluciones, basados en la iniciativa e innovación”.

En la Tabla 7 muestra la correlación de la variable liderazgo transformacional y la dimensión sentido, con un P valor o sig. (Bilateral), obtenido de 0,000 que contrastado con el parámetro de $1\% = 0,01$ según la regla de decisión, se rechaza la hipótesis específica Ho3, y se acepta la hipótesis Hi3: La dimensión sentido incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes, con un nivel moderado. Que se relaciona con el aporte en Ecuador por Pineda (2013), en el cual se evidenció correlación entre las variables en niveles bajos. De igual forma Fischman (2005) expresa que: “Se debe demostrar aplomo, honestidad, coherencia, respeto por sus acciones, tener sentido de responsabilidad que demuestre sus valores y creencias, complementándolos con actos morales, éticos y obtener complacencia en las personas”, por lo que los directivos y docentes deben integrarse dentro del contexto institucional a fin de poder trabajar por un bien común: los estudiantes.

En la Tabla 8 la correlación entre la variable liderazgo transformacional y la dimensión ineficacia de la variable equipo directivo, con un P valor o sig. (Bilateral), obtenido de 0,014 que contrastado con el parámetro de $1\% = 0,01$ según la regla de decisión, se rechaza la hipótesis específica H14, y se acepta la hipótesis Ho4: La dimensión ineficacia no incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes, aunque en un nivel bajo. Esto hace entrever que el trabajo presentado por Garay & Uribe (2006) en Chile, donde mencionan que: “Es necesario saber cuáles son los trabajos y las responsabilidades de los directivos, con la finalidad de que se realicen cambios necesarios en la estructura organizativa de cada establecimiento educacional”.

V. CONCLUSIONES

- En relación a la participación del equipo directivo y liderazgo transformacional sobre los participantes estudiados de la U.E. Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017, existe pero en niveles moderados (RHO 0,606), que según los aportes teóricos se corrobora que la labor directiva es fundamental para el sistema operativo de las U.E. y el grado de involucramiento depende de los docentes quienes aprendan a desarrollar su labor con responsabilidad y en estricto apego a las normativas legales vigentes en el país.
- La incidencia entre el liderazgo transformacional y la dimensión confianza sobre los colaboradores estudiados de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017, existe pero en niveles moderados según RHO 0,657, esto permite aprobar lo mencionado en las teorías investigadas, en otros aportes, en los que se manifiesta que las personas deben crear hábitos que le ayuden a desarrollar sus potencialidades, para apoyar dinamizar el desarrollo y mejoramiento de la educación para establecer un clima de cordialidad y dinamismo acorde a las exigencias de la sociedad. El equipo directivo debe promover el entusiasmo, transmitir confianza, resaltar las habilidades y actitudes docentes, tienen buen sentido del humor, fomentar la colaboración lo cual es vital para la excelencia académica de la institución.
- En lo relacionado al liderazgo transformacional y la dimensión eficiencia y eficacia organizacional sobre los participantes estudiados de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017, se establece que existe Relación positiva moderada y significativa con un RHO de 0.521, lo que denota una tendencia marcada de parte del líder a fomentar la innovación, creatividad y el cuestionamiento de suposiciones; es decir tiene que fomentar enfoques y soluciones modernas a cada uno de los problemas, acoger ideas nuevas y romper aquellas ideas que ya están estructuradas, dando enfoques diferentes a cada una de las problemáticas, ser un facilitador y no imponerles su trabajo. Es importante en el equipo directivo la buena planificación, para su posterior ejecución; hacer continuo

seguimiento; evaluar constantemente las metas y objetivos institucionales; así como también la importancia de contar con el apoyo y asesoramiento de los supervisores educativos. Las investigaciones resaltan, en este sentido, la necesidad de una responsabilidad compartida del director y su equipo para la evaluación de los procesos y resultados educativos

- En lo relacionado al liderazgo transformacional y la dimensión sentido sobre los participantes estudiados de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017, se establece que existe Relación positiva moderada y significativa con un RHO de 0.600, esto hace que se realicen comparaciones con otras investigaciones, donde se conoce que el líder educacional es el individuo que estimula, aquel que expande las habilidades de su equipo, la persona que los inspira por medio de desafíos y los persuade, dándoles entendimiento y significado a cada una de las cosas; por lo que este criterio contribuirá a fortalecer las labores que se realizan en la institución motivo de estudio.

- En lo referente al liderazgo transformacional y la dimensión ineficacia sobre los participantes estudiados de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil – Ecuador, 2017, se establece que existe Relación positiva moderada y significativa con un RHO de 0.385, se establece que es la afectada en cuanto a los niveles bajos encontrados, esto contrasta con las realidades encontradas en otros trabajos previos y a los aportes de la teórica, por lo que se establece que cada institución es una realidad diferente, debido a múltiples factores encontrados en la institución motivo de estudio; por lo que se hace necesario establecer trabajos y responsabilidades de los directivos de los centros educativos, a fin de que se realicen cambios necesarios en la estructura organizativa de cada establecimiento educacional.

VI. RECOMENDACIONES

- Que la rectora, vicerrector, jefe de talento humano y personal administrativo de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017 reciban capacitaciones periódicas sobre administración educativa, manejo de recursos humanos, relaciones públicas, normas y urbanidad, a fin de ayudarles a mejorar su accionar dentro de la institución motivo de estudio, lo que ayudará a reconocer a todo el personal docente como el principal agente de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, reforzando consecuentemente la calidad de su formación y estimulando su compromiso profesional.
- Que los directivos de la Institución promuevan en los docentes el dominio de metodologías activas, tales como clases magistrales, clases prácticas, clases de laboratorio, trabajos individuales y en grupos hasta convertirse en docentes responsivos. Además de la aplicación de estrategias muy practicas tales como: Explicar las cosas con claridad; permitir el intercambio de ideas; realizar evaluaciones sobre el proceso de formación académica; fomentar la autosuficiencia de cada estudiante, que faciliten la cooperación y el trabajo en equipo, en un clima positivo de interacción dirigido a mejorar la calidad y la eficacia de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, en el marco de un proyecto compartido.
- Que los directivos favorezcan la aplicación de nuevas formas de administrar los centros educativos, a través del ingreso al mundo de la red informática; información e interacción social.
- Que los directivos de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo” de la ciudad de Guayaquil de la República del Ecuador adopten un sistema educativo que sea integrador y exigente a fin de establecer una educación de calidad, en base a la interacción con la comunidad, si garantiza la igualdad de oportunidades y si hace efectiva la posibilidad de que cada estudiante desarrolle el máximo de sus potencialidades.

- Que los administradores educativos y las autoridades del centro adopten procedimientos racionales y sistemáticos, partiendo de las evidencias que proporcionan las evaluaciones con fines diagnósticos, identificar las características que evidencia la problemática, al objeto de reconocer las buenas prácticas, difundirlas, promoverlas para que puedan ser identificadas y dar respuestas a las necesidades de mejora.
- Que el buen liderazgo del equipo directivo contribuya a que los docentes ejerzan un liderazgo transformacional en su profesión en beneficio de los discentes del país. Este liderazgo transformacional permitirá que los docentes consideren las necesidades de todos los estudiantes sin excepción alguna. Para lograr aquello es imprescindible que los docentes seamos responsivos, activos, comprometidos y competentes respetando las fortalezas y debilidades de cada uno de nuestros estudiantes.
- Que los estudiantes de cada nivel educativo obtengan un aprendizaje sostenible, perdurable, saludable y duradero en el que desarrollen habilidades y conocimientos que les permitan crecer con autonomía y sobre todo con independencia.
- Que se prepare a los docentes y estudiantes con capacidad de transformarse utilizando métodos apropiados de evaluación, las TICs, resolución de problemas que garanticen una educación de equidad, relevancia y sostenibilidad.

REFERENCIAS

- Argyris, Schön, Weick, Sutcliffe, & Obstfeld. (2005). *Desarrollo y validación de una escala para evaluar el Funcionamiento del Equipo Directivo de los Centros Educativos*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/284/28442205/>
- Arroyo, J. (30 de 08 de 2009). *Gestión directiva del currículum*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/447/44713058021/>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.
- Balda Macías, R. D., & Guzmán Ramírez, A. (12 de 08 de 2015). Obtenido de Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas.: <http://www.runachayecuador.com/refcale/index.php/refcale/article/view/370>
- Barraza Barraza , L., Barraza Soto, I., & Segovia Carrillo, M. (2014). *Gestión y liderazgo escolar*. Mexico.
- Bartesaghi, I. (2011). *Investigación de mercados*. Obtenido de <http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/Investigaci%C3%B3n%20de%20mercado.pdf>
- Bass, B. (2009). *Manual de liderazgo: Teoría, investigaciones y aplicaciones gerenciales*. New York.
- Bernal. (2012). *Confiabilidad y validez*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/14895>
- Bolívar. (Diciembre de 2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Obtenido de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/11/2/140>
- Bolívar, A. (2006). *Familia y Escuela: Dos mundos llamados a trabajar en común*. Obtenido de http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/portal_social/index/assoc/miso1089/4_002.dir/miso10894_002.pdf

- Cardona, J. d. (2011). *Liderazgo transformacional y la educación* . Colombia : Universidad Cooperativa de Colombia.
- Casanova. (2004). *Desarrollo y validación de una escala para evaluar el Funcionamiento del Equipo Directivo de los Centros Educativos*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/284/28442205/>
- Cristian, B., Muñoz, G., Pérez, L., & Raczynski, D. (2003). *Escuelas efectivas en sectores de la pobreza*.
- Cruz, Y., & Rodea, M. (2014). *Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados* . México : Universidad Autónoma del estado de México .
- EcuRed. (03 de 09 de 2017). *Conocimiento con todos y para todos*. Obtenido de https://www.ecured.cu/investigaci%C3%B3n_Correlacional
- Feliciteca. (2014). *¿Qué es liderazgo educativo?* Obtenido de <http://feliciteca.com/que-es-el-liderazgo-educativo/>
- Fernández, Ríos, & Sánchez. (1997). *Desarrollo y validación de una escala para evaluar el Funcionamiento del Equipo Directivo de los Centros Educativos*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/284/28442205/>
- Fischman. (2005). *El Líder Transformador I*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Garay, S., & Uribe, M. (2006). *Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: Situación de la dirección escolar en Chile*. Obtenido de www.rinace.net/arts/vol4num4e/art4.pdf
- Hacer Escuela. (2017). *El equipo directivo: Un rol clave*. Obtenido de <https://portaldelasescuelas.org/recursos/fortalecer-mis-habilidades/elequipo-directivo-un-rol-clave/>
- Hayes. (2002). *Desarrollo y Validación de una escala para evaluar el Funcionamiento del Equipo Directivo de los Centros Educativos*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/284/28442205/>

- Hernández, Fernández, & Baptista. (2012). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos*.
- Herrera Torres, A. F., Sunción Salvatierra, G. M., & Ramírez Hidalgo, W. H. (2013). *Diagnóstico del liderazgo educativo y su influencia en la conducta de los estudiantes del Colegio Nacional Técnico Agropecuario Abdón Calderón Muñoz*. Machala, Ecuador.
- Hunt, B. (2009). *Efectividad del desempeño docente*. Chile.
- Latorre, A., Del Rincón, D., & Arnal, J. (2013). *Bases metodológicas de la Investigación Educativa*. Obtenido de Bases .
- LinkedIn. (2017). *Slide Share*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/guestf7310b/el-equipo-directivo-430501>
- Lupano, M. (2003). *Estudios sobre el liderazgo*. Argentina.
- Málaga, E. (2010). *Equipo Directivo*. Obtenido de <http://files.7o- semestre.webnode.mx/200000173-b4e2cb6d2b/la%20organizacion%20escolar.pdf>
- Medina, L. (2016). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. Obtenido de http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF
- Mendez, R. (2009). *Teorías del liderazgo transformacional de Bass y Burns*.
- Mendoza, M. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Bogota: Centro de investigaciones económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.
- Miranda, B. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo Vol Núm. 13*.
- Montero Purizaca, S. V. (2017). *Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del instituto de educación superior tecnológico público "De las fuerzas armadas (IESTPFFAA)"*. Piura, Perú.
- Mulford, Silins, & Leithwood. (2004). *El funcionamiento del equipo directivo*.

- Nicastro, J. (2014). *El rol del equipo directivo*.
- Noguera, J. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Valencia .
- Ortiz, A. (2014). *El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa* . Tegucigalpa: Universidad Pedagógica Nacional "Francisco Morazán".
- Ospina Rave, B. E. (2003). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. *Revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 21.
- Palacín, R. (2009). *De directivo a empresario: Guía para directivos que desean adquirir una empresa*. Barcelona: Profit .
- Palomo, V. M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Pineda Armijos, E. M. (2015). *La práctica de valores en el proceso de formación del liderazgo transformacional de los estudiantes de la carrera de trabajo social de la facultad de ciencias sociales* . Machala, El Oro, Ecuador.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*.
- Question Pro. (2017). *¿Qué es una encuesta?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- Ramo. (2004). *Desarrollo y validación de una escala para evaluar el Funcionamiento del Equipo Directivo de los Centros Educativos*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/284/28442205/>
- Representación de la UNESCO en Perú. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima, Perú.
- Rodríguez. (1998). *Desarrollo y Validación de una escala para evaluar el Funcionamiento del Equipo Directivo de los Centros Educativos*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/284/28442205/>
- Rodríguez, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *Liderazgo escolar y resultados del estudiante*.

- Sáez, G. (2009). *Hacia un diseño de planificación didáctica para las escuelas insertadas en contextos de alta vulnerabilidad social*.
- Sharpe. (2005). *Desarrollo y Validación de una escala para evaluar el Funcionamiento del Equipo Directivo de los Centros Educativos*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/284/28442205/>
- Sosa, D. M., & Valverde, B. J. (2015). El equipo directivo y su liderazgo en el proceso de integración de las TIC en los centros educativos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* , 77-103.
- Torrelles, C. (2011). *Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización* . Universidad de Lleida .
- Walksman, J. (27 de Mayo de 2008). Obtenido de El Equipo Directivo: <https://es.slideshare.net/guestf7310b/el-equipo-directivo-430501>
- Weinstein, J. (2009). *Liderazgo educativo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena*. Chile.
- Yáñez, Pérez, Díaz, & Neira. (2005). *Desarrollo y validación de una escala para evaluar el Funcionamiento del Equipo Directivo de los Centros Educativos*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/284/28442205/>
- Zolano Martín, A. (2012). *Los procesos del liderazgo en el Colegio Nacional 5 de Junio, estrategias gerenciales para el mejoramiento del liderazgo de directivos*. Babahoyo, Ecuador.

ANEXOS

ANEXO N° 1: ESCALA PARA EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO

Estimado/a colega:

A continuación, se presenta una escala que describe un listado de ítems del equipo directivo de la institución educativa, lea con atención cada pregunta e indique el grado de acuerdo con las afirmaciones **marcando una "X"**.

Se solicita responder los ítems en su totalidad, sea lo más sincero(a) posible, no hay respuesta buena ni mala; la información suministrada, es completamente confidencial, no es necesario escribir su nombre.

DATOS DEL INFORMANTE:

Sexo: 1) Masculino 2) Femenino

Edad: 1) Menos de 25 2) De 26 a 30 3) De 31 a 40 4) De 41 a 59 5) De 60 a más

Años de docente: 1) Menos de 5 2) De 6 a 10 3) De 11 a 20 4) Más de 21

Para dar sus respuestas utilice la siguiente categoría:

1	2	3	4
<i>Nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Muchas veces</i>	<i>Siempre</i>

N°	ÍTEMS	1	2	3	4
	DIMENSIÓN: CONFIANZA.				
1.	¿En el equipo directivo las personas se sienten muy a gusto de trabajar juntos?				
2.	¿Los miembros del equipo directivo se apoyan mutuamente?				
3.	¿Cada uno de los miembros del equipo directivo siente una gran satisfacción por el trabajo que realiza?				
4.	¿Los miembros del equipo directivo comunican todo lo que piensan aún en momentos difíciles?				
5.	¿Existe un clima de escucha en el equipo directivo?				
6.	¿Cada miembro del equipo directivo protege y soluciona problemas de otros?				
7.	¿El equipo directivo cuando hace una crítica tiene cuidado de no herir al personal docente?				
8.	¿El equipo directivo tiene voluntad para tolerar y escuchar libremente ideas discrepantes?				

N°	ÍTEMS	1	2	3	4
9.	¿El equipo directivo se siente identificado con el personal docente?				
DIMENSIÓN EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL					
10.	¿El equipo directivo demuestra capacidad para manejar situaciones difíciles?				
11.	¿El equipo directivo utiliza conocimientos y habilidades técnicas para llevar a cabo la gestión?				
12.	¿EL equipo directivo realiza las tareas con eficiencia?				
13.	¿El equipo directivo tiene claro la misión y visión institucional?				
14.	¿El equipo directivo sabe conseguir recursos escasos y valiosos?				
15.	¿Los miembros del equipo directivo utilizan eficientemente los recursos a su cargo?				
DIMENSIÓN: SENTIDO					
16.	¿El equipo directivo aprende de los errores cometidos?				
17.	¿El equipo directivo planifica con anticipación sus acciones?				
18.	¿El equipo directivo coordina y delega realización de tareas?				
19.	¿Existe control y empoderamiento en la realización de las tareas logrando los objetivos propuestos?				
20.	¿El equipo directivo organiza reuniones para evaluar y mejorar procesos?				
21.	¿Los miembros del equipo directivo son honestos y veraces?				
22.	¿El equipo directivo pone en práctica su liderazgo?				
23.	¿El equipo directivo tiene visión futurista?				
DIMENSIÓN: INEFICACIA					
24.	¿El equipo directivo se ve sobrepasado por un exceso de exigencias externas?				
25.	¿El equipo directivo resuelve problemas emergentes?				

MUCHAS GRACIAS.

ANEXO N° 2: FICHA TÉCNICA DEL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO

1. **NOMBRE** : Escala para evaluar el funcionamiento del equipo directivo.
2. **AUTOR** : Martha Herrera Zeta
3. **FECHA** : 2015
4. **ADAPTACIÓN** : Jenny Angulo Hurtado - Winter Lindao Domínguez
5. **FECHA DE ADAPTACIÓN:** 2017
6. **OBJETIVO** : Diagnosticar de manera individual el nivel de desarrollo del funcionamiento del equipo directivo en sus dimensiones confianza, eficiencia y eficacia organizacional, sentido e ineficacia.
7. **APLICACIÓN** : Docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”
8. **ADMINISTRACIÓN** : Individual
9. **DURACIÓN** : 30 minutos aproximadamente
10. **TIPO DE ITEMS** : Enunciados
11. **N° DE ITEMS** : 25
12. **DISTRIBUCIÓN** : Dimensiones e indicadores

1. Confianza: 9 ítems

- Gusto por el trabajo: 1
- Apoyo: 2
- Satisfacción por el trabajo: 3
- Comunicación: 4,5
- Capacidad de protección: 6,7
- Voluntad: 8
- Identidad: 9

2. Eficiencia y eficacia organizacional: 6 ítems

- Manejo de situaciones difíciles: 10
- Conocimientos y habilidades técnicas: 11,12
- Claridad en las metas y objetivos: 13
- Gestión recursos: 14
- Utilización de recursos: 15

3. Sentido: 8 ítems

- Aprendizaje a través del error: 16
- Acciones relevantes: 17
- Coordinación y delegación: 18
- Objetivos propuestos: 19
- Evaluación y mejora: 20,21
- Nuevas ideas: 22
- Visión de futuro: 23

4. Ineficacia: 2 ítems

- Exigencias externas: 24
- Resolver problemas emergentes: 25

Total de ítems: 25

13. EVALUACIÓN

- Puntuaciones

<i>Escala cuantitativa</i>	<i>Escala cualitativa</i>	<i>Escala cuantitativa</i>	<i>Escala cualitativa</i>
1	Nunca	3	Muchas veces
2	A veces	4	Siempre

- Evaluación en niveles por dimensión

Niveles	<i>Escala cualitativa</i>		<i>Escala cuantitativa</i>	
	CONFIANZA:		EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL	
	Puntaje mínimo	Puntaje Máximo	Puntaje mínimo	Puntaje Máximo
Muy bajo	0	9	0	6
Bajo	10	18	7	12
Regular	19	27	13	18
Alto	28	36	19	24
Muy alto	37	45	25	30

Niveles	<i>Escala cualitativa</i>		<i>Escala cuantitativa</i>	
	SENTIDO:		INEFICACIA	
	Puntaje mínimo	Puntaje Máximo	Puntaje mínimo	Puntaje Máximo
Muy bajo	0	8	0	2
Bajo	9	16	3	4
Regular	17	24	5	6
Alto	25	32	7	8
Muy alto	33	40	9	10

- Evaluación de variable

Niveles	FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO	
	Puntaje mínimo	Puntaje Máximo
Muy bajo	0	25
Bajo	26	50
Regular	51	75
Alto	76	100
Muy alto	101	125

14. **Validación:** La validez del contenido se desarrolló a través de la docente metodóloga que actuó como experto en el tema.

15. **Confiabilidad:** A través de estudio del valor de Alfa de Cronbach es de 0.955.

Con respecto a la prueba ítem-total los valores oscilan entre 0.955 y 0.956

ANEXO N° 3: BASE DE DATOS
VARIABLE: FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO

N° ITEMS N° ENCUESTADOS	Confianza									Eficiencia y eficacia organizacional						Sentido							Ineficacia			
	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	3	3	4	2	2	2	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2
2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4
6	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2
7	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
8	3	2	2	3	3	2	4	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1
9	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
10	3	1	2	2	3	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	1	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4
12	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4
13	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	3
14	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	3	3
15	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3
16	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

23	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2
24	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2
25	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
26	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2
27	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
28	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2
29	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
31	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
37	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
38	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
39	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2
40	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la Unidad Educativa Réplica "28 de Mayo"

ANEXO N° 4: MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

VARIABLE: FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,955	,956	25

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
En este equipo directivo las personas se sienten muy a gusto de trabajar juntas.	2,28	,554	40
Los miembros de este equipo directivo se apoyan mutuamente con fuerza.	2,40	,591	40
Cada uno de los miembros de este equipo directivo tiene una gran satisfacción por el trabajo que realiza.	2,40	,545	40
Los miembros de este equipo directivo comunican todo lo que piensan aún en momentos difíciles.	2,28	,506	40
Hay un clima de escucha en el equipo directivo.	2,43	,549	40
Cada miembro del equipo directivo es capaz de proteger y dar la cara por el otro.	2,28	,554	40
Cada miembro del equipo directivo al hacer una crítica tiene cuidado de no herir al otro	2,40	,672	40
Cada miembro del equipo directivo tiene buena voluntad para compartir y escuchar libremente las ideas.	2,33	,572	40
Los miembros se sienten identificados con el equipo.	2,43	,594	40
En el equipo directivo existe capacidad para manejar situaciones difíciles.	2,45	,639	40
El equipo directivo utiliza conocimientos y habilidades técnicas para llevar a cabo la gestión	2,30	,564	40
Los miembros del equipo directivo realizan las tareas con eficacia.	2,20	,516	40
Los miembros del equipo directivo tienen claridad en las metas y objetivos.	2,38	,628	40
El equipo directivo sabe conseguir recursos escasos y valiosos.	2,20	,608	40
Los miembros del equipo directivo utilizan eficientemente los recursos.	2,28	,599	40
El equipo directivo aprende de los errores cometidos.	2,48	,599	40
Las acciones relevantes del equipo directivo han sido planificadas.	2,50	,716	40
Hay coordinación y delegación en la realización de las tareas.	2,53	,679	40
Los miembros del equipo directivo logran los objetivos propuestos.	2,13	,607	40
En las reuniones se evalúa y mejora las formas de hacer las cosas.	2,28	,640	40
Los miembros del equipo directivo son honestos y veraces.	2,30	,564	40
El equipo directivo desarrolla nuevas ideas que pone en práctica.	2,43	,636	40
El equipo directivo conversa en torno a la visión de futuro y la forma de alcanzarla.	2,30	,687	40
El equipo directivo se ve sobrepasado por un exceso de exigencias externas.	2,33	,572	40
El equipo directivo se dedica a resolver problemas emergentes.	2,43	,712	40

ANEXO N° 5: MATRIZ DE ÍTEMS E INDICADORES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	
FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO	<p>Es la aptitud de crear un ambiente que permita favorecer el proceso de aprendizaje en una organización, además de generar compromiso con el proyecto educativo institucional por todos los actores del sistema educativo (Mulford, Silins, & Leithwood, 2004).</p>	<p>CONFIANZA: Es uno de los roles necesarios y claves para el equipo directivo, su dimensión en relación a los diversos actores de la comunidad educativa, es necesaria de tal forma que cualquier proceso de autoevaluación sirve de aprendizaje. Esto se refleja en los directivos, pues, se sienten a gusto de trabajar unidos, se apoyan con fuerza, tienen gran satisfacción por el trabajo realizado, comunican lo que piensan aun en momentos difíciles protegiendo y dando la cara por el otro. Existe voluntad para compartir y escuchar las ideas existiendo una identificación con su equipo de trabajo. (Ramo, 2004; Yáñez, Pérez, Díaz y Neira, 2005).</p>	Gusto por el trabajo	1. ¿En el equipo directivo las personas se sienten muy a gusto de trabajar juntos?	
			Apoyo.	2. ¿Los miembros del equipo directivo se apoyan mutuamente?	
			Satisfacción por el trabajo.	3. ¿Cada uno de los miembros del equipo directivo siente una gran satisfacción por el trabajo que realiza?	
			Comunicación	4. ¿Los miembros del equipo directivo comunican todo lo que piensan aún en momentos difíciles? 5. ¿Existe un clima de escucha en el equipo directivo?	
			Capacidad de protección	6. ¿Cada miembro del equipo directivo protege y soluciona problemas de otros? 7. ¿El equipo directivo cuando hace una crítica tiene cuidado de no herir al personal docente?	
			Voluntad.	8. ¿El equipo directivo tiene voluntad para tolerar y escuchar libremente ideas discrepantes?	
			Identidad.	9. ¿El equipo directivo se siente identificado con el personal docente?	
			<p>Eficiencia y eficacia organizacional. Se refiere al cumplimiento de un rol muy importante para el equipo directivo, esto es, permitir que las organizaciones se identifiquen con la institución y con su proyecto educativo, esto se expresa, manejando las situaciones complicadas las técnicas, habilidades y los conocimientos necesarios para llevar a cabo la administración, además de tener claras las metas y objetivos por alcanzar. El obtener y usar adecuadamente los recursos incluido el tiempo es un total desafío, implica la buena gestión en los establecimientos educacionales. (Casanova, 2004; Hayes, 2002; Voulalas y Sharpe, 2005).</p>	Manejo de situaciones difíciles.	10. ¿El equipo directivo demuestra capacidad para manejar situaciones difíciles?
				Conocimiento y habilidades técnicas.	11. ¿El equipo directivo utiliza conocimientos y habilidades técnicas para llevar a cabo la gestión? 12. ¿EL equipo directivo realiza las tareas con eficiencia?
		Claridad de la misión y visión institucional.		13. ¿El equipo directivo tiene claro la misión y visión institucional?	
		Gestión recursos.		14. ¿El equipo directivo sabe conseguir recursos escasos y valiosos?	
		Utilización de recursos		15. ¿Los miembros del equipo directivo utilizan eficientemente los recursos a su cargo?	
		<p>Sentido Se refiere que por medio del lenguaje se originen significados validos en la labor de la organización escolar. (Rodríguez, 1998). A pesar de que las acciones más importantes han sido planificadas con anticipación, el equipo</p>		Aprendizaje a través del error	16. ¿El equipo directivo aprende de los errores cometidos?
			Planificación de acciones.	17. ¿El equipo directivo planifica con anticipación sus acciones?	
			Coordinación y delegación	18. ¿El equipo directivo coordina y delega realización de tareas?	
			Objetivos propuestos	19. ¿Existe control y empoderamiento en la realización de las tareas logrando los objetivos propuestos?	

		<p>directivo aprende de los errores que se cometen en el accionar educativo. Debe existir siempre la coordinación y el empoderamiento en el cumplimiento de los trabajos logrando los objetivos propuestos. Tiene que existir también una evaluación, en donde se proponen mejorar la manera de cumplir las tareas y poner en práctica las nuevas ideas que el equipo propone en torno a la visión y la forma de alcanzarlas. (Argyris y Schön, 1978; Weick, Sutcliffe y Obstfeld,2005).</p>	Evaluación y mejora	20. ¿El equipo directivo organiza reuniones para evaluar y mejorar procesos?
			Honestidad y veracidad.	21. ¿Los miembros del equipo directivo son honestos y veraces? 22. ¿El equipo directivo pone en práctica su liderazgo?
			Visión futurista.	23. ¿El equipo directivo tiene visión futurista?
			Exigencias externas	24. ¿El equipo directivo se ve sobrepasado por un exceso de exigencias externas?
		<p>Ineficacia. Se caracteriza por los directivos que tienen problemas al diferenciar sus tareas y mantener una coherencia en su proyecto educativo, quizás por la sobrecarga de exigencias externas o porque están dedicados únicamente a resolver problemas emergentes. (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).</p>	Resolver problemas emergentes.	25. ¿El equipo directivo resuelve problemas emergentes?

ANEXO N° 6: ESCALA PARA EVALUAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DOCENTES

Estimado/a colega:

A continuación, se presenta una escala que describe un listado de ítems del equipo directivo de la institución educativa, lea con atención cada pregunta e indique el grado de acuerdo con las afirmaciones **marcando una "X"**.

Se solicita responder los ítems en su totalidad, sea lo más sincero(a) posible, no hay respuesta buena ni mala; la información suministrada, es completamente confidencial, no es necesario escribir su nombre.

DATOS DEL INFORMANTE:

Sexo: 1) Masculino 2) Femenino

Edad: 1) Menos de 25 2) De 26 a 30 3) De 31 a 40 4) De 41 a 59 5) De 60 a más

Años de docente: 1) Menos de 5 2) De 6 a 10 3) De 11 a 20 4) Más de 21

Para dar sus respuestas utilice la siguiente categoría:

0	1	2	3	4
<i>Nunca</i>	<i>Raras veces</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Bastante a menudo</i>	<i>Siempre</i>

N°	ÍTEMS	0	1	2	3	4
DIMENSIÓN: INFLUENCIA IDEALIZADA.						
1.	¿El directivo da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes?					
2.	¿El equipo directivo motiva al personal docente a trabajar en equipo?					
3.	¿El equipo directivo se ha ganado el respeto del profesorado?					
4.	¿El equipo directivo concentra su atención para resolver problemas, errores o quejas?					
5.	¿El equipo directivo considera aspectos morales y éticos en las decisiones que toman?					
6.	¿El equipo directivo hace un seguimiento a errores detectados en cualquier ámbito?					
7.	¿El equipo directivo demuestra sentido de autoridad y confianza?					
8.	¿El equipo directivo se muestra carismático para generar y transmitir respeto y confianza?					

N°	ÍTEMS	0	1	2	3	4
9.	¿EL equipo directivo es efectivo en representar la autoridad ante los demás?					
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN POR INSPIRACIÓN.						
10.	¿El equipo directivo habla de forma optimista sobre el futuro?					
11.	¿El equipo directivo se muestra entusiasta ante las necesidades?					
12.	¿El equipo directivo enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber?					
13.	¿El equipo directivo presenta una convincente visión administrativa a ser imitada?					
14.	¿El equipo directivo valora en los demás sus éxitos profesionales?					
15.	¿El equipo directivo inspira en los demás esfuerzos y motivación?					
DIMENSIÓN: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL.						
16.	¿El equipo directivo considera diferentes perspectivas para solucionar problemas?					
17.	¿El equipo directivo hace ver la solución de problemas desde distintos ángulos?					
18.	¿El equipo directivo ayuda a los demás a mejorar sus capacidades?					
19.	¿El equipo directivo sugiere buscar nuevas formas de completar los trabajos?					
DIMENSIÓN: CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL.						
20.	¿El equipo directivo personaliza responsabilidades para fijar objetivos?					
21.	¿El equipo directivo dedica tiempo a enseñar y capacitar al profesorado?					
22.	¿El equipo directivo trata a los demás como individuos más que como miembros de grupo?					
23.	¿El equipo directivo considera que cada individuo tiene necesidades, potenciales y habilidades diferentes?					

MUCHAS GRACIAS.

ANEXO N° 7: FICHA TÉCNICA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

1. **NOMBRE** : Escala para evaluar el liderazgo transformacional.
2. **AUTOR** : Vivas Landa, Esther Elizabeth
3. **FECHA** : 2014
4. **ADAPTACIÓN** : Angulo Hurtado Jenny - Lindao Domínguez Winter Enderson
5. **FECHA DE ADAPTACIÓN:** 2017
6. **OBJETIVO** : Diagnosticar de manera individual el nivel de desarrollo del Liderazgo transformacional en sus dimensiones influencia idealizada, motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individual.
7. **APLICACIÓN** : Docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”
8. **ADMINISTRACIÓN** : Individual
9. **DURACIÓN** : 30 minutos aproximadamente
10. **TIPO DE ITEMS** : Enunciados
11. **N° DE ITEMS** : 23
12. **DISTRIBUCIÓN** : Dimensiones e indicadores

1. Influencia idealizada: 9 ítems

- Valores y principios: 1
- Trabajo: 2
- Respeto: 3
- Atención para resolver problemas: 4
- Aspectos morales y éticos: 5
- Errores detectados: 6
- Autoridad y confianza: 7
- Liderazgo satisfactorio: 8
- Autoridad ante los demás: 9

2. Motivación por inspiración: 6 ítems

- Optimismo hacia el futuro: 10
- Satisfacción de necesidades: 11
- Sentido del deber: 12
- Visión de futuro: 13
- Éxito: 14
- Esfuerzos y motivación: 15

3. Estimulación intelectual: 4 ítems

- Solucionar problemas: 16,17
- Capacidades: 18,19

4. Consideración individual: 4 ítems

- Responsabilidad: 20
- Enseñar y capacitar a profesores: 21
- Consideración individual: 22
- Necesidades y habilidades: 23

Total de ítems: 23

14. EVALUACIÓN

• Puntuaciones

<i>Escala cuantitativa</i>	<i>Escala cualitativa</i>	<i>Escala cuantitativa</i>	<i>Escala cualitativa</i>
0	Nunca	3	Bastante a menudo
1	Raras veces	4	Siempre
2	Algunas veces		

- Evaluación en niveles por dimensión

Niveles	<i>Escala cualitativa</i>		<i>Escala cuantitativa</i>	
			<i>1. Influencia idealizada:</i>	<i>2. Motivación por inspiración:</i>
	Puntaje mínimo	Puntaje Máximo	Puntaje mínimo	Puntaje Máximo
Muy bajo	0	9	0	6
Bajo	10	18	7	12
Regular	19	27	13	18
Alto	28	36	19	24
Muy alto	37	45	25	30

Niveles	<i>Escala cualitativa</i>		<i>Escala cuantitativa</i>	
			<i>3. Estimulación intelectual:</i>	<i>Consideración individual:</i>
	Puntaje mínimo	Puntaje Máximo	Puntaje mínimo	Puntaje Máximo
Muy bajo	0	4	0	4
Bajo	5	8	5	8
Regular	9	12	9	12
Alto	13	16	13	16
Muy alto	17	20	17	20

- Evaluación de variable

Niveles	<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	
	Puntaje mínimo	Puntaje Máximo
Muy bajo	0	23
Bajo	24	46
Regular	47	69
Alto	70	92
Muy alto	93	115

16. Validación: La validez del contenido se desarrolló a través de la docente metodóloga que actuó como experto en el tema.

17. Confiabilidad: A través de estudio del valor de Alfa de Cronbach es de 0.956.

Con respecto a la prueba ítem-total los valores oscilan entre 0.956 y 0.957.

ANEXO N° 8: BASE DE DATOS
VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N° ENCUESTADOS \ N° ITEMS	Influencia idealizada									Motivación por inspiración					Estimulación intelectual				Consideración individual					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1	1	3	1	3	1	2	3	2	1	2	1	1	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1
2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
4	3	1	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
6	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1
7	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	1	2	4	4
8	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1
9	3	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	2	2
10	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0
11	3	2	3	2	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	4	4
12	2	2	2	4	3	4	2	2	4	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	0	1	1	1
13	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	1	2	2
14	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	3	1	3	3	2	3	1	2	3	3	2	2	3	2	1	1	2	2	3	0	2	2	3	3
16	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	2	2	3	1	1	1
17	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1
18	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1
19	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1
20	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
21	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1
22	2	1	2	2	1	3	1	2	2	3	1	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	1
23	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	1	3	2	2	2	2	2
24	2	3	3	3	4	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	2	3	2	2	2
25	2	2	2	1	3	2	2	2		2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	2
26	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	2

27	1	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	
28	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2
29	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	1	2	1	3	3	2	1	2	2	3	
30	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	4	3	2	1	1	2	2	
31	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	2	2	3	1	1	
32	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	1	
33	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	
34	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	
35	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
36	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	
37	2	1	2	2	1	3	1	2	2	3	1	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	
38	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	1	3	2	2	2	2	
39	2	3	3	3	4	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	2	3	2	2	
40	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la Unidad Educativa Réplica "28 de Mayo"

ANEXO N° 9: MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,956	,956	23

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
Dan a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	2,05	,759	40
Hacen sentir a los demás orgullosos de trabajar con ellos.	1,85	,904	40
Se han ganado el respeto del profesorado.	2,10	,995	40
Concentran toda su atención cuando resuelven problemas, errores o quejas	2,31	,922	40
Consideran los aspectos morales y éticos en las decisiones que toman	2,31	1,004	40
Hacen un seguimiento de los errores detectados.	2,38	1,067	40
Demuestran un sentido de autoridad y confianza.	2,05	,972	40
Utilizan formas de liderazgo que son satisfactorias.	2,08	,807	40
Son efectivos en representar mi mayor autoridad ante los demás.	2,38	,847	40
Hablan de forma optimista sobre el futuro.	2,28	,826	40
Hablan entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	1,90	,882	40
Enfatizan la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	2,10	,788	40
Presentan una convincente visión de futuro.	2,18	,683	40
Aumentan en los demás su deseo de tener éxito.	2,21	,864	40
Incrementan en los demás sus esfuerzos y su motivación.	2,10	,754	40
Consideran diferentes perspectivas cuando intentan solucionar los problemas	1,87	,801	40
Hacen ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos.	2,08	,900	40
Ayudan a los demás a mejorar sus capacidades.	2,08	,839	40
Sugieren buscar nuevas formas de completar los trabajos.	2,10	,788	40
Personalizan las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.	1,77	,931	40
Dedican tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	1,97	,843	40
Tratan a los demás como individuos más que como miembros de un grupo	1,95	,826	40
Consideran que cada persona tiene necesidades y habilidades diferentes.	1,72	,944	40

ANEXO N° 10: MATRIZ DE ÍTEMS E INDICADORES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	El liderazgo transformacional es algo atrayente y motivador para las personas. Es un líder visionario, con la capacidad de valorar holísticamente el sistema educativo, con una visión más amplia de sus objetivos de vida, es aquel líder que tiene una actitud positiva, es sobre todo un estratega, actúa con flexibilidad, emprendimiento e innovación. Transforma tanto el estado de la educación, como las aspiraciones e ideales de todo su equipo de trabajo. (Cardona, 2005)	Influencia idealizada: Esta dimensión resalta el sentido del propósito, el líder se desempeña de tal manera que los individuos lo admiren y quieran imitarlo; hasta el punto de convertirse en un modelo idealizado con alto grado de mando simbólico y de moralidad. A su vez es un patrón a seguir, el líder carismático se aprecia claramente de las otras personas por su personalidad inusual y sus capacidades exclusivas para generar entusiasmo, transmitir confianza y respeto. (Mendoza, 2006, p.121).	Valores y principios	1. ¿El directivo da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes?
			Trabajo	2. ¿El equipo directivo motiva al personal docente a trabajar en equipo?
			Respeto	3. ¿El equipo directivo se ha ganado el respeto del profesorado?
			Atención para resolver problemas.	4. ¿El equipo directivo concentra su atención para resolver problemas, errores o quejas?
			Aspectos morales y éticos.	5. ¿El equipo directivo considera aspectos morales y éticos en las decisiones que toman?
			Seguimiento a errores detectados	6. ¿El equipo directivo hace un seguimiento a errores detectados en cualquier ámbito?
			Autoridad y confianza	7. ¿El equipo directivo demuestra sentido de autoridad y confianza?
			Carisma, respeto y confianza.	8. ¿El equipo directivo se muestra carismático para generar y transmitir respeto y confianza?
			Autoridad ante los demás	9. ¿El equipo directivo es efectivo en representar la autoridad ante los demás?
		Motivación por inspiración: La motivación inspiracional es la capacidad de un líder para transmitir visiones trascendentales que involucren a las demás personas". El maestro o líder está obligado a incrementar el entusiasmo, optimismo en el logro de los objetivos de la clase y del establecimiento educativo. Para ello se debe realizar un diagnóstico de las necesidades de los discentes, brindarles atención individual para lograr mayor responsabilidad. Fishman, (2005)	Optimismo sobre el futuro	10. ¿El equipo directivo habla de forma optimista sobre el futuro?
			Entusiasmo ante las necesidades.	11. ¿El equipo directivo se muestra entusiasta ante las necesidades?
			Sentido del deber.	12. ¿El equipo directivo enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber?
			Visión administrativa.	13. ¿El equipo directivo presenta una convincente visión administrativa a ser imitada?
			Éxito.	14. ¿El equipo directivo valora en los demás sus éxitos profesionales?
			Esfuerzos y motivación	15. ¿El equipo directivo inspira en los demás esfuerzos y motivación?
		Estimulación intelectual: El líder debe fomentar la innovación, creatividad y el cuestionamiento de suposiciones; es decir tiene que fomentar enfoques y soluciones modernas a	Solucionar problemas	16. ¿El equipo directivo considera diferentes perspectivas para solucionar problemas?
				17. ¿El equipo directivo hace ver la solución de problemas desde distintos ángulos?

		<p>cada uno de los problemas, acoger ideas nuevas y romper aquellas ideas que ya están estructuradas. Al mismo tiempo, incitando intelectualmente a su equipo de trabajo para que se auto examinen, cuestionando la manera habitual de hacer las cosas, tolerando que mantengan desaciertos. (Lupano, 2003)</p>	Capacidades	18. ¿El equipo directivo ayuda a los demás a mejorar sus capacidades?
				19. ¿El equipo directivo sugiere buscar nuevas formas de completar los trabajos?
		<p>Consideración individual: Esta dimensión toma en consideración las exigencias de cada individuo, guiándolos a cada uno según su potencial. El líder trabaja como instructor, generando oportunidades de aprendizaje e ideando un ambiente de respaldo; es un líder que presta atención y sabe delegar. Medina (2006)</p>	Responsabilidad.	20. ¿El equipo directivo personaliza responsabilidades para fijar objetivos?
			Enseñar y capacitar al profesorado.	21. ¿El equipo directivo dedica tiempo a enseñar y capacitar al profesorado?
			Consideración individual	22. ¿El equipo directivo trata a los demás como individuos más que como miembros de grupo?
			Necesidades, potenciales y habilidades.	23. ¿El equipo directivo considera que cada individuo tiene necesidades, potenciales y habilidades diferentes?

ANEXO N° 11

Matriz de Validación Firmada por el experto del instrumento 1

TÍTULO DE LA TESIS: Funcionamiento del equipo directivo y su incidencia en el liderazgo transformacional en docentes de una Unidad Educativa, Quevedo, 2017.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTAS				CRITERIOS DE EVALUCIÓN								OBSERVA- CIÓN Y/O RECOMEN- DACIONES	
				SIEMPRE	MUCHAS VECES	A VECES	NUNCA	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO Capacidad de un equipo directivo de generar un clima que favorezca el aprendizaje de una organización y el compromiso con el proyecto educativo por parte de todos los actores del sistema educativo (Lullian, 1999; Mumford, Silins y Leithwood, 2004).	Confianza. Es uno de los roles necesarios y claves para el equipo directivo, su dimensión en relación a los distintos actores de la comunidad educativa, es necesario de manera que cualquier proceso de autoevaluación sirva realmente como una instancia de aprendizaje. Esto se refleja en las personas que conforman el equipo directivo, pues, se sienten muy a gusto de trabajar juntas, se apoyan mutuamente con fuerza y tiene una gran satisfacción por el trabajo que realizan, además, los miembros del equipo comunican todo lo que piensan aun en momentos difíciles siendo cada miembro capaz de proteger y dar la cara por el otro. Existe buena voluntad para compartir y escuchar libremente las ideas existiendo una identificación con el equipo (Ramo, 2004; Yáñez, Pérez, Díaz y Neira, 2005).	- Gusto por el trabajo.	En este equipo directivo las personas se sienten muy a gusto de trabajar juntas.					Y		X		X		X			
		- Apoyo.	Los miembros de este equipo directivo se apoyan con fuerza.					X		X		X		X			
		- Satisfacción por el trabajo.	Cada uno de los miembros de este equipo directivo tiene una gran satisfacción por el trabajo que realiza					X		X		X		X			
		- Comunicación	Los miembros de este equipo directivo comunican todo lo que piensan aun en momentos difíciles. Hay un clima de escucha en el equipo directivo.					X		X		X		X			
		- Capacidad de protección	Cada miembro del equipo directivo es capaz de proteger y dar la cara por el otro. Cada miembro del equipo directivo al hacer una crítica tiene cuidado de no herir al otro.					X		X		X		X			
		- Voluntad	Cada miembro del equipo directivo tiene buena voluntad para compartir y escuchar libremente las ideas.					X		X		X		X			
		- Identidad	Los miembros se sienten identificados con el equipo.					X		X		X		X			

<p>Eficiencia y eficacia organizacional. Se refiere al cumplimiento de un rol muy importante para el equipo directivo, esto es, lograr que los distintos agentes organizacionales se sientan identificados con la institución y con el proyecto educativo que la sustenta, esto se expresa, con la capacidad para manejar situaciones difíciles, con los conocimientos y habilidades técnicas para llevar a cabo la gestión, además de la claridad en los objetivos y metas que se propone alcanzar. La obtención y uso eficiente de los recursos es un desafío que implica la buena gestión en los establecimientos educacionales, priorizar y usar eficientemente los recursos, incluido el recurso tiempo (Casanova, 2004; Hayes, 2002; Voulalas y Sharpe, 2005).</p> <p>Sentido. Se refiere a que por medio del lenguaje se generan ciertos significados que son transmitidos y aceptados como válidos en el quehacer de la organización escolar (Rodríguez, 1996). El equipo aprende de los errores cometidos, puesto que las acciones relevantes del han sido planificadas con antelación. Siempre existe coordinación y empoderamiento en la realización de las tareas logrando los objetivos propuestos. Tiene que existir también una evaluación, en donde se proponen mejoras a las formas de hacer las cosas y se desarrollan nuevas ideas que</p>	- Manejo de situaciones difíciles	En el equipo directivo existe capacidad para manejar situaciones difíciles.					X		X		X		X			
	- Conocimientos y habilidades técnicas.	El equipo directivo utiliza conocimientos y habilidades técnicas para llevar a cabo la gestión.					X		X		X		X			
		Los miembros del equipo directivo realizan las tareas con eficacia.					X		X		X		X			
	- Claridad en las metas y objetivos	Los miembros del equipo directivo tienen claridad en las metas y objetivos.					X		X		X		X			
	- Gestión recursos	El equipo directivo sabe conseguir recursos escasos y valiosos.					X		X		X		X			
	- Utilización de recursos	Los miembros del equipo directivo utilizan eficientemente los recursos.					X		X		X		X			
	- Aprendizaje a través del error	El equipo directivo aprende de los errores cometidos.					X		X		X		X			
	- Acciones relevantes	Las acciones relevantes del equipo directivo han sido planificadas.					X		X		X		X			
	- Coordinación y delegación	Hay coordinación y delegación en la realización de las tareas.					X		X		X		X			
	- Objetivos propuestos	Los miembros del equipo directivo logran los objetivos propuestos.					X		X		X		X			
	- Evaluación y mejora	En las reuniones se evalúa y mejora las formas de hacer las cosas.					X		X		X		X			
		Los miembros del equipo directivo son honestos y veraces.					X		X		X		X			

<p>se desarrollan nuevas ideas que el equipo pone en práctica, el equipo conversa en torno a la visión de futuro y la forma de alcanzarla (Argyris y Schön, 1978; Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005).</p> <p>Ineficacia. Es característica de aquellos equipos directivos con dificultades de priorizar sus actividades y mantener una línea coherente con su proyecto educativo, los reactivos dan cuenta de un equipo directivo que se ve sobrepasado por un exceso de exigencias externas, o bien, un equipo directivo que se dedica principalmente a resolver problemas emergentes (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).</p>	- Nuevas ideas	El equipo directivo desarrolla nuevas Ideas que pone en práctica.							X		X		X		X		
	- Visión futuro	El equipo directivo conversa en torno a la visión de futuro y la forma de alcanzarla.							X		X		X		X		
	- Exigencias externas	El equipo directivo se ve sobrepasado por un exceso de exigencias externas.							X		X		X		X		
	- Resolver problemas emergentes	El equipo directivo se dedica a resolver problemas emergentes.							X		X		X		X		

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Escala para evaluar el funcionamiento del equipo directivo.

OBJETIVO: Conocer de manera individual el nivel del funcionamiento del equipo directivo en sus dimensiones confianza, eficiencia y eficacia organizacional, sentido e ineficacia, en docentes de una Unidad Educativa, "24 de Mayo", Quevedo, 2017.

DIRIGIDO A: Docentes

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Espinoza Salazar, Liliana Ivonne

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR: Doctora.

VALORACIÓN:

ADECUADO	REGULAR	INADECUADO
---------------------	---------	------------


FIRMA DEL EVALUADOR



LIC. JOSÉ MIGUEL TULCÁN MUÑOZ MSc.
C.C: 092216442-1
E-MAIL: migueltulcan@outlook.com
TELEFONO: 042389819
CELULAR: 593985222687

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.

Mediante la presente, LIC. JOSÉ MIGUEL TULCÁN MUÑOZ, MSc; deja constancia de haber revisado los siguientes Instrumentos que los investigadores, Br. Angulo Hurtado Jenny Jacqueline y Br. Lindao Domínguez Wilter Enderson utilizarán para su trabajo de tesis: "FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DOCENTES DE UNA UNIDAD EDUCATIVA, GUAYAQUIL, 2017":

1. Cuestionario de 25 ítems de encuesta de la variable funcionamiento del equipo directivo para docentes.
2. Cuestionario de 23 ítems de encuesta de la variable liderazgo transformacional en docentes.

Ambos instrumentos miden, en efecto, el conocimiento y uso de los componentes del funcionamiento del equipo directivo y su incidencia en el liderazgo transformacional, con varios ítems definidos al respecto. Los instrumentos muestran un dominio específico de contenidos de las variables y sus dimensiones y son consecuentes con mediciones previas que han surgido de las fuentes de investigaciones realizadas en indagaciones precedentes.

En tal sentido, Lic. José Miguel Tulcán Muñoz, MSc., garantiza la validez de dichos instrumentos presentado por los investigadores.

Guayaquil, 20 de noviembre de 2017

Lic. José Miguel Tulcán Muñoz, MSc.
C.C: 092216442-1

TABLA RESUMEN DE VALIDACIÓN				
ITEM	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			
23	X			
24	X			
25	X			
TOTAL				

Juez/ experto:

Nombres y Apellidos:

Jose Miguel Falcán Muñoz

Firma

Miguel Falcán Muñoz

Guayaquil, 13 de noviembre de 2017



MSc. TERESITA DEL ROCÍO BÁEZ PADILLA
C.C: 1201693379
E-MAIL: rociobaez15@yahoo.es
TELEFONO: 052783064
CELULAR: 593981727693

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.

Mediante la presente, LIC. TERESITA DEL ROCÍO BÁEZ PADILLA, MSc; deja constancia haber revisado los siguientes Instrumentos que los investigadores, Br. Angulo Hurtado Jenny Jacqueline y Br. Lindao Domínguez Wilter Enderson utilizarán para su trabajo de tesis: "FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DOCENTES DE UNA UNIDAD EDUCATIVA, GUAYAQUIL, 2017":

1. Cuestionario de 25 ítems de encuesta de la variable funcionamiento del equipo directivo para docentes.
2. Cuestionario de 23 ítems de encuesta de la variable liderazgo transformacional en docentes.

Ambos instrumentos miden, en efecto, el conocimiento y uso de los componentes del funcionamiento del equipo directivo y su incidencia en el liderazgo transformacional, con varios ítems definidos al respecto. Los instrumentos muestran un dominio específico de contenidos de las variables y sus dimensiones y son consecuentes con mediciones previas que han surgido de las fuentes de investigaciones realizadas en indagaciones precedentes.

En tal sentido, MSc. Teresita Del Rocío Báez Padilla, garantiza la validez de dichos instrumentos presentado por los investigadores.

Quevedo, 20 de noviembre de 2017

MSc. Teresita Del Rocío Báez Padilla
C.C: 1201693379

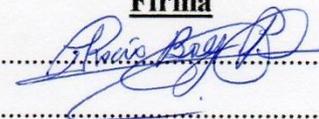
TABLA RESUMEN DE VALIDACIÓN				
ITEM	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			
23	X			
24	X			
25	X			
TOTAL				

Juez/ experto:

Nombres y Apellidos:

Teresita del Rocío Biez Padilla


Firma



Quevedo, 13 de noviembre de 2017

ANEXO N° 12: MATRIZ DE VALIDACIÓN FIRMADA POR LOS EXPERTOS

Matriz de Validación Firmada por el experto del instrumento 2

TÍTULO DE LA TESIS: Funcionamiento del equipo directivo y su incidencia en el liderazgo transformacional en docentes de una Unidad Educativa, Quevedo, 2017.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTAS				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				SIEMPRE	MUCHAS VECES	A VECES	NUNCA	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
<p style="text-align: center;">LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</p> <p>El liderazgo transformacional es algo atrayente y motivador para las personas. Es un líder visionario, con la capacidad de valorar holísticamente el sistema educativo, con una visión más amplia de sus objetivos de vida, es aquel líder que tiene una actitud positiva, es sobre todo un estratega, actúa con flexibilidad, emprendimiento e innovación. Transforma tanto el estado de la educación, como las aspiraciones e ideales de todo su equipo de trabajo. (Cardona, 2005)</p>	<p style="text-align: center;">Influencia idealizada.</p> <p>Esta dimensión resalta el sentido del propósito, el líder se desempeña de tal manera que los individuos lo admiren y quieran imitarlo; hasta el punto de convertirse en un modelo idealizado con alto grado de mando simbólico y de moralidad. A su vez es un patrón a seguir, el líder carismático se aprecia claramente de las otras personas por su personalidad inusual y sus capacidades exclusivas para generar entusiasmo, transmitir confianza y respeto. (Mendoza, 2006, p.121).</p>	Valores y principios	Dan a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					X		X		X		X			
		Trabajo	Hacen sentir a los demás orgullosos de trabajar con ellos.					X		X		X		X			
		Respeto	Se han ganado el respeto del profesorado.					X		X		X		X			
		Atención para resolver problemas	Concentran toda su atención cuando resuelven problemas, errores o quejas.					X		X		X		X			
		Aspectos morales y éticos	Consideran los aspectos morales y éticos en las decisiones que toman.					X		X		X		X			
		Errores detectados	Hacen un seguimiento de los errores detectados.					X		X		X		X			
		Autoridad y confianza	Demuestran un sentido de autoridad y confianza.					X		X		X		X			
		Liderazgo satisfactorio	Utilizan formas de liderazgo que son satisfactorias.					X		X		X		X			
		Autoridad ante los demás	Son efectivos en representar mi mayor autoridad ante los demás.					X		X		X		X			

<p>Motivación por inspiración. La motivación inspiracional es la capacidad de un líder para transmitir visiones trascendentales que involucren a las demás personas. En relación a esta cualidad, el maestro o líder educativo está obligado a incrementar el optimismo, entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los fines de la clase y por ende del establecimiento educativo. En este aspecto, los docentes deben realizar un diagnóstico de las necesidades individuales de los estudiantes, brindarles atención individual y así lograr mayores niveles de responsabilidad. Fishman, (2005)</p> <p>Estimulación intelectual. El líder debe fomentar la creatividad, la innovación y el cuestionamiento de antiguos supuestos; es decir fomentar enfoques y soluciones modernas a cada uno de los problemas, acoger nuevas ideas y propiciar la ruptura de ideas o esquemas ya estructurados. Al mismo tiempo, incitando intelectualmente a su equipo de trabajo para que se auto examinen, cuestionando la manera habitual de hacer las cosas, tolerando que mantengan desaciertos. (Lupano, 2003)</p>	Optimismo hacia el futuro	Hablan de forma optimista sobre el futuro.							X		X		X		X				
	Satisfacción de necesidades	Hablan entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.							X		X		X		X				
	Sentido del deber	Enfatizan la importancia de tener un fuerte sentido del deber.							X		X		X		X				
	Visión de futuro	Presentan una convincente visión de futuro.							X		X		X		X				
	Éxito	Aumentan en los demás su deseo de tener éxito.							X		X		X		X				
	Esfuerzos y motivación	Incrementan en los demás sus esfuerzos y su motivación.							X		X		X		X				
	Solucionar problemas	Consideran diferentes perspectivas cuando intentan solucionar los problemas.							X		X		X		X				
		Hacen ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos.							X		X		X		X				
		Capacidades	Ayudan a los demás a mejorar sus capacidades.							X		X		X		X			
			Sugieren buscar nuevas formas de completar los trabajos.							X		X		X		X			

<p>Consideración individual. Esta dimensión toma en consideración las exigencias de cada individuo, guiándolos a cada uno según su potencial. El líder trabaja como instructor, generando oportunidades de aprendizaje e ideando un ambiente de respaldo; es un líder que presta atención y sabe delegar. Medina (2006)</p>	Responsabilidad	Personalizan las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.						X		X		X		X		
	Enseñar y capacitar a profesores	Dedican tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.						X		X		X		X		
	Consideración individual	Tratan a los demás como individuos más que como miembros de un grupo						X		X		X		X		
	Necesidades y habilidades	Consideran que cada persona tiene necesidades y habilidades diferentes.						X		X		X		X		


 FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Escala para evaluar el liderazgo transformacional.

OBJETIVO: Conocer de manera individual el nivel del liderazgo transformacional en sus dimensiones influencia idealizada, motivación por inspiración, estimulación individual y consideración individual, en Docentes de una Unidad Educativa "24 de Mayo", Quevedo, 2017.

DIRIGIDO A: Docentes

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Espinoza Salazar, Lilliana Ivonne

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR: Doctora.

VALORACIÓN:

ADECUADO	REGULAR	INADECUADO
---------------------	---------	------------


FIRMA DEL EVALUADOR

TABLA RESUMEN DE VALIDACIÓN				
ITEM	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			
23	X			
TOTAL				

Juez/ experto:

Nombres y Apellidos:

José Miguel Talcán Muñoz

Firma



Guayaquil, 13 de noviembre de 2017

TABLA RESUMEN DE VALIDACIÓN				
ITEM	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	✓			-
2	×			
3	×			
4	×			
5	×			
6	×			
7	×			
8	×			
9	×			
10	×			
11	×			
12	×			
13	×			
14	×			
15	×			
16	×			
17	×			
18	×			
19	×			
20	×			
21	×			
22	×			
23	×			
TOTAL				

Juez/ experto:

Nombres y Apellidos:

Teresita del Rocio Bares Padilla

Firma



Quevedo, 13 de noviembre de 2017

ANEXO N° 13: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la investigación: Funcionamiento del equipo directivo y su incidencia en el liderazgo transformacional en docentes de una Unidad Educativa, Guayaquil - Ecuador, 2017.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
¿En qué medida el funcionamiento del equipo directivo incide en el liderazgo transformacional en los docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017?	Determinar la incidencia del funcionamiento del equipo directivo en el liderazgo transformacional en los docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017.	El funcionamiento del equipo directivo incide significativamente en el liderazgo transformacional en los docentes de la Unidad Educativa Réplica “28 de Mayo”, Guayaquil - Ecuador, 2017.	Funcionamiento del equipo directivo	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Gusto por el trabajo. • Apoyo. • Satisfacción por el trabajo. • Comunicación. • Capacidad de protección. • Voluntad. • Identidad. 	Escala para evaluar el Funcionamiento del Equipo Directivo
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		Eficiencia y eficacia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de situaciones difíciles. • Conocimientos y habilidades técnicas. • Claridad de la misión y visión institucional. • Gestión recursos. • Utilización de recursos. 	
¿De qué manera la dimensión confianza incide en el liderazgo transformacional de los docentes?	Determinar la incidencia de la dimensión confianza en el liderazgo transformacional de los docentes.	La dimensión confianza incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.		Sentido	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a través del error. • Planificación de acciones. • Coordinación y delegación. • Objetivos propuestos. • Evaluación y mejora. • Honestidad y veracidad. • Visión futurista. 	
¿Cómo la dimensión eficiencia y eficacia organizacional incide en el liderazgo transformacional de los docentes?	Establecer la incidencia de la dimensión eficiencia y eficacia organizacional en el liderazgo transformacional de los docentes.	La dimensión eficiencia y eficacia organizacional incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.		Ineficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Exigencias externas. • Resolver problemas emergentes. 	

¿En qué medida la dimensión sentido incide en el liderazgo transformacional de los docentes?	Especificar la incidencia de la dimensión sentido en el liderazgo transformacional de los docentes.	La dimensión sentido incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> • Valores y principios. • Trabajo. • Respeto • Atención para resolver problemas. • Aspectos morales y éticos. • Seguimiento a errores detectados. • Autoridad y confianza. • Carisma, respeto y confianza. • Autoridad ante los demás. 	Escala para evaluar el Liderazgo Transformacional
¿De qué manera la dimensión ineficacia incide en el liderazgo transformacional de los docentes?	Identificar la incidencia de la dimensión ineficacia en el liderazgo transformacional de los docentes.	La dimensión ineficacia incide significativamente en el liderazgo transformacional de los docentes.		Motivación por inspiración	<ul style="list-style-type: none"> • Optimismo sobre el futuro. • Entusiasmo ante las necesidades. • Sentido del deber. • Visión administrativa. • Éxito. • Esfuerzos y motivación 	
				Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Solucionar problemas. • Capacidades. 	
				Consideración individual	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Enseñar y capacitar al profesorado. • Consideración individual. • Necesidades, potenciales y habilidades. 	

ANEXO N° 14 OFICIOS DE SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN DE ESTUDIO

Guayaquil, 13 de noviembre de 2017

MSc. José Miguel Tulcán Muñoz
Coordinador de la Universidad de Guayaquil
Ciudad. -

De nuestras consideraciones:

Yo, ANGULO HURTADO JENNY JACQUELINE, con Pasaporte N° 0801572827 y LINDAO DOMÍNGUEZ WILTER ENDERSON, con Pasaporte N° 0918981218; estudiantes de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Tumbes – Perú, solicitamos a su despacho revisar y validar los instrumentos de evaluación para la aplicación de la investigación del tema de tesis: Funcionamiento del equipo directivo y su incidencia en el liderazgo transformacional en docentes de una unidad educativa, Guayaquil - Ecuador, 2017.

Reiteramos nuestros sinceros agradecimientos.

Atentamente,


Br. Angulo Hurtado Jenny Jacqueline


Br. Lindao Domínguez Wilter Enderson





UNIDAD EDUCATIVA FISCAL "RÉPLICA 28 DE MAYO"

e-mail: u.edu.r28demayo@gmail.com

SECTOR - CIUDAD VICTORIA

Código amie: 09H06171



Guayaquil, 15 de noviembre del 2017

Para: Sra. Angulo Hurtado Jenny Jacqueline
Sr. Lindao Domínguez Wilter Enderson

De: MSc. Mariana Pin Córdova - **Rectora**

La suscrita Rectora de la **Unidad Educativa Fiscal "Réplica 28 de Mayo"** autoriza a los estudiantes **Sra. Angulo Hurtado Jenny Jacqueline** con número de cédula **0801572827** y el **Sr. LINDAO DOMÍNGUEZ WILTER ENDERSON** con número de cédula **0918981218**; de la Universidad Cesar Vallejo, de la carrera Maestría en Administración de la Educación a realizar la tesis en el plantel antes mencionado; a partir del mes de diciembre de 2017.

Particular que comunico a usted para fines pertinentes.

Cordialmente



MSc. Mariana Pin Córdova
Rectora de la U.E. "República 28 de Mayo"



UNIDAD EDUCATIVA FISCAL "RÉPLICA 28 DE MAYO"

e-mail: u.edu.r28demayo@gmail.com

SECTOR - CIUDAD VICTORIA

Código amie: 09H06171



Guayaquil, 15 de noviembre del 2017

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

A quien corresponda.-

C E R T I F I C A C I Ó N

La suscrita Rectora de la **Unidad Educativa Fiscal "Réplica 28 de Mayo"** certifica:

Que la **Sra. Angulo Hurtado Jenny Jacqueline** con número de cédula **0801572827** y el **Sr. LINDAO DOMÍNGUEZ WILTER ENDERSON** con número de cédula **0918981218**; estudiantes de la Universidad Cesar Vallejo, de la maestría en Administración de la Educación, realizó la investigación y encuesta para los datos estadísticos a partir del 15 de noviembre de 2017 hasta la presente fecha.

Cabe mencionar que los estudiantes antes mencionados realizaron la investigación y encuesta de manera eficaz.

Es todo lo que puedo informar en honor a la verdad.

Cordialmente


MSc. **Mariana Pin Córdova**
Rectora de la U.E.F. "Réplica 28 de Mayo"