



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión educativa y estilo de liderazgo en instituciones
educativa públicas Red 12 UGEL N° 02 Rímac**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE: MAESTRA EN
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN
EDUCATIVA**

AUTORA:

Br. Esperanza Bertha Feliciano Cerna

ASESORA:

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

SECCIÓN

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACION

Gestión educativa

PERÚ – 2017

Página de jurado

Dr. Noel Alcas Zapata

Presidente

Mg. Santiago Gallarday Morales

Secretario

Dr. Abner Chávez Leandro

Vocal

Dedicatoria

A mi mama Benilda, ser de fortaleza incansable, que envuelve, protege y vela por mí, donde quiera que esté. A mi hijo por ser la persona más importante en mi vida y me impulsa a ser cada día más fuerte y me estimula a seguir superándome constantemente y lograr metas en mi estudio y trabajo

Agradecimiento

A Dios, fortaleza de mi cuerpo y luz de mi vida, mágica presencia de paz, alegría, amor y sustancia que está siempre dentro, alrededor, delante y junto a mí.

A mi padre, mi hijo y hermanos, por sus oraciones, apoyo moral y motivación.

A mis maestros, catedráticos y doctores: por su apoyo, paciencia, comprensión y dedicación. Dios les bendiga siempre.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Esperanza Bertha Feliciano Cerna, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Gestión educativa y estilo de liderazgo en instituciones educativas públicas red 12 UGEL N° 02 Rímac” presentada en 105 folios para la obtención del grado académico de Magister en Educación con mención en docencia y gestión educativa.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 17 de diciembre del 2015

Esperanza Bertha Feliciano Cerna

DNI: 25637655

Presentación

En cumplimiento de las exigencias formales de la Universidad Cesar Vallejo, presento a consideración la investigación titulada: “Gestión Educativa y estilo de liderazgo en las instituciones públicas de la Red 12 – UGEL 02 – RIMAC, 2015”, para obtener el grado de magister en educación con mención en docencia y gestión educativa.

La misma que someto a vuestra consideración y que esta tesis se ajuste a las exigencias establecidas y cumpla los requisitos de aprobación para obtener el grado de magister en educación con mención en docencia y gestión educativa.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea tomada en cuenta para su evaluación y aprobación.

Atentamente

Esperanza Bertha Feliciano Cerna.

Índice

	Pág.
Página de jurado	i
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1 Antecedentes	14
1.1.1 Antecedentes internacionales	14
1.1.2 Antecedentes nacionales	16
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	18
1.2.1 Gestión educativa	18
1.2.2 Enfoque teórico	28
1.2.3 Estilo de liderazgo	34
1.3 Justificación	45
1.3.1 Justificación práctica	45
1.3.2 Justificación Metodológica	45
1.4 Problema	46
1.5. Problemas	48
1.5.1 Problema General	49
1.5.2 Problemas Específicos	49
1.6 Hipótesis	49
1.6.1 Hipótesis General	49
1.6.2 Hipótesis Específicos	49
1.7 Objetivos	50

1.7.1 Objetivo General	50
1.7.2 Objetivos Específicos	50
II. Marco metodológico	51
2.1 Variables	52
2.2 Operacionalización de variables	52
2.3 Metodología	53
2.4 Tipos de estudio	54
2.5 Diseño	55
2.6 Población, muestra y muestreo	56
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
2.8 Métodos de análisis de datos	61
2.9 Aspectos éticos (si corresponde)	62
III. Resultados	63
3.1 Resultados descriptivos	64
3.1.1 Gestión educativa	64
3.1.2 Liderazgo transformacional	65
3.1.3 Liderazgo transaccional	66
3.2 Contrastación de hipótesis	67
3.2.1 Prueba de hipótesis 1	67
3.2.2 Prueba de hipótesis 2	68
IV. Discusión	71
V. Conclusiones	74
VI. Recomendaciones	76
VII. Referencias bibliográficas	78
ANEXOS	87
Anexo 1: Matriz de consistencia	88
Anexo 2: Matriz de datos	90
Anexo 3: Instrumentos	118
Anexo 4: Formato de validación de instrumento	125

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de la variable Gestión Educativa	52
Tabla 2 Operacionalización de la variable Estilo de liderazgo	53
Tabla 3 Población de estudio	56
Tabla 4 Muestra de estudio	57
Tabla 5 Niveles de la Gestión Educativa	59
Tabla 6 Validez del instrumento	59
Tabla 7 Confiabilidad del instrumento de la variable Gestión educativa	60
Tabla 8 Niveles de liderazgo	61
Tabla 9 Validez del instrumento de Estilo de Liderazgo	61
Tabla 10 Distribución de frecuencias de los niveles de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas de la Red 12 UGEL N° 02 Rímac	64
Tabla 11 Distribución de frecuencias de los niveles del liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red 12 UGEL N° 02 Rímac	65
Tabla 12 Distribución de frecuencias de los niveles del liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red 12 UGEL N° 02 Rímac	66
Tabla 13 Prueba U Mann Whitney entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015	67
Tabla 14 Correlación de Spearman entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.	68
Tabla 15 Correlación de Spearman entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.	68

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Áreas de la gestión educativa,	23
Figura 2. Principales instrumentos de gestión educativa	33
Figura 3. Niveles de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas de la Red 12 UGEL N° 02 Rímac	64
Figura 4. Niveles del liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red 12 UGEL N° 02 Rímac	65
Figura 5. Niveles del liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red 12 UGEL N° 02 Rímac	66

Resumen

En la Tesis titulada: “Gestión Educativa y Estilo de Liderazgo en Instituciones Educativas Publicas Red N° 12 – UGEL N° 02. Rímac, 2015”; cuyo problema general es el siguiente: ¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y estilo de liderazgo en instituciones educativas públicas del nivel primaria de la Red N° 12 – UGEL N° 02, del distrito de Rímac, año lectivo 2015?.

La tesis se realizó bajo el diseño no experimental, transaccional, descriptivo-correlacional, porque se determinó la relación entre las variables de estudio, apoyándose en el método hipotético-deductivo, asimismo la población de estudio estuvo conformada por 157 docentes del nivel primaria de las instituciones educativas públicas del nivel primaria de la Red N° 12 - UGEL N° 02 del distrito del Rímac, y la muestra estuvo conformada por un total de 112 docentes, para la recopilación de datos se utilizó el cuestionario para cada variable los cuales fueron validados por especialistas y cuyo valor de fiabilidad alfa de Cronbach alcanzado fue de .924 y .850 respectivamente; el estadígrafo correspondiente para determinar el grado de relación existente entre las variables de estudio fue el coeficiente Rho de Spearman.

Se demostró que existe diferencias significativas entre la gestión educativa y estilo de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 – UGEL N° 02 Rímac, 2015; asimismo correlación positiva y fuerte entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015. (Rho Spearman = .609, $p = .000$) y existe correlación positiva y débil entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015. (Rho Spearman = .331, $p = .000$).

Palabras clave: Gestión educativa, estilo de liderazgo.

Abstract

In the Thesis titled: "Educational Management and Style of Leadership in Public Educational Institutions Network N ° 12 - UGEL N ° 02. Rímac, 2015"; Whose general problem is the following: What is the relationship between educational management and leadership style in public educational institutions of the primary level of Network N ° 12 - UGEL N ° 02, Rimac district, academic year 2015?

The thesis was done under the non-experimental, transactional, descriptive-correlational design, because the relationship between the study variables was determined, based on the hypothetical-deductive method, and the study population was made up of 157 teachers from the primary level of the Public educational institutions of the primary level of Network N ° 12 - UGEL N ° 02 of the district of Rímac, and the sample was formed by a total of 112 teachers, for the data collection was used the questionnaire for each variable which were validated By specialists and whose alpha Cronbach reliability score reached .924 and .850 respectively; The corresponding statistician to determine the degree of relationship between the study variables was Spearman's Rho coefficient.

It was shown that there are significant differences between educational management and leadership style in the public educational institutions of the Network N° 12 – UGEL N° 02 Rimac, 2015; There is also a positive and strong correlation between educational management and transformational leadership style in the public educational institutions of the Network N ° 12 - UGEL N ° 02 Rímac, 2015. (Rho Spearman = .609, $p = .000$) and There is a positive and weak correlation between educational management and transactional leadership style in the public educational institutions of the Network N ° 12 - UGEL N ° 02 Rímac, 2015. (Rho Spearman = .331, $p = .000$).

Key words: Educational management, leadership style.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes internacionales

En el campo internacional se revisó diferentes investigaciones, de la cual se recopiló datos respecto a lo realizado por Rodríguez (2012) en la tesis titulada *Estilo de Liderazgo de los gestores educativos y el clima institucional en las escuelas básicas de Caracas- Venezuela 2012*, la misma que fue para optar el grado de maestro en Gestión de la Educación en la Universidad Simón Rodríguez. El estudio tuvo como objetivo general hallar el grado de asociación entre los estilos de liderazgo de los gestores educativos y el clima institucional en las escuelas básicas de Caracas-Venezuela 2012. El diseño de la investigación corresponde a un estudio descriptivo correlacional de corte transversal y transaccional. Tomó como muestra a 240 docentes de 14 instituciones educativas básicas de Caracas- Venezuela. Utilizó como instrumento un cuestionario graduado en la escala de Likert. Arribó a los siguientes resultados: encontró un alto grado de correlación entre el estilo de liderazgo de los gestores educativos y el clima institucional en las escuelas básicas de Caracas-Venezuela 2012 (0,891 Rho de Spearman). Asimismo encontró que el estilo de liderazgo democrático es el que más sobresale.

Este trabajo de investigación contiene la variable estilo de liderazgo de los gestores educativos que es similar al presente estudio y cuyos resultados servirán para comparar con los resultados obtenidos en la presente investigación.

Por otra parte Maturana (2013) en la tesis titulada *Estilos de liderazgo y el desempeño docente en el Colegio Colombo Gales Bogotá –Colombia 2013* para optar el grado de maestro en educación en la Universidad Nacional de Colombia (UNAL), tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente en el colegio Colombo Gales Bogotá – Colombia 2013. El diseño de la tesis fue correlacional. Para el cumplimiento del objetivo del estudio tomó como muestra a 40 docentes del Colegio Colombo Gales de Bogotá-Colombia, a quienes suministró una encuesta de 25 preguntas para cada una de las variables del estudio. Llegó a la siguiente conclusión: hay una fuerte correlación entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente en el

Colegio Colombo Gales de Bogotá-Colombia 2013. Por encontró también halló el estilo de gestor educativo que más sobresale fue el permisivo. Esta investigación tiene las dos variables y cuyos resultados servirán como patrón de comparación con los resultados de la presente investigación.

Saavedra (2014) en la tesis titulada *Estilos de liderazgo de los gestores de la escuela y la motivación laboral en la Escuela Miguel de Cervantes 2014* fue realizada para optar el grado de magister en educación en la Universidad Nacional de Educación a distancia (UNED) Madrid. El objetivo fue verificar la relación entre los estilos de liderazgo de los gestores de la escuela y la motivación laboral en la Escuela Miguel de Cervantes 2014. Los instrumentos de medición se validaron mediante una prueba piloto, la cual arrojó una alta confiabilidad de 0,987 en alfa de Cronbach. El diseño de la investigación corresponde al descriptivo correlacional. Tomó como muestra a 120 profesores de la Escuela Miguel de Cervantes 2014, a quienes aplicó una encuesta graduado en la escala de Likert de cinco opciones. Arribó a la siguiente conclusión: encontró que hay una alta correlación (0,896 Rho de Spearman) entre el estilo de liderazgo de los gestores de la escuela y la motivación laboral. Esta investigación contiene la variable estilos de liderazgo de los gestores de las escuela, que es similar a la variable de la presente investigación que servirá para comparar sus resultados de ambos estudios.

Aravena (2014) en la tesis titulada *Relación entre estilos de liderazgo educativo y el desempeño docente en el Colegio Cordillera de los Andes Comuna Los Condes 2014*, realizada para optar el grado de maestro en educación presentada en la Universidad Católica de Chile. Tuvo como objetivo general hallar la relación entre el liderazgo educativo y el desempeño docente en el Colegio Cordillera de los Andes Comuna Los Condes 2014. El diseño de la investigación corresponde al descriptivo correlacional de corte transversal. Para el logro del objetivo tomó como instrumento una encuesta y aplicó a 50 docentes del Colegio Cordillera de los Andes, luego de obtener los resultados llegó a la siguiente conclusión: halló una alta correlación (0,800 Rho de Spearman) entre el liderazgo

educativo y el desempeño docente en el Colegio Cordillera de los Andes Comuna Los Condes 2014.

Esta investigación contiene la variable desempeño docente que es similar al presente estudio y cuyos resultados servirán para comparar con los resultados de la presente investigación.

Por otra parte Tarantini (2013) en la tesis *Estilos de liderazgo de los gestores y el clima organizacional en la escuela del General Belgrano- Mendoza Argentina 2013*, presentada para optar el grado de maestro en educación. Universidad de Mendoza- Sede San Rafael. La tesis tuvo como objetivo hallar la correlación entre los estilos de liderazgo de los gestores y el clima organizacional en la escuela del General Belgrano-Mendoza Argentina 2013. El diseño del estudio corresponde a un descriptivo correlacional. Tomó como muestra a 70 profesores de la escuela, a quienes aplicó una encuesta graduado en la escala de Likert de cinco opciones. Llegó a la siguiente conclusión: halló una correlación moderada (0,564 Rho de Spearman) entre los estilos de liderazgo de los gestores y el clima organizacional en la escuela del General Belgrano-Mendoza Argentina 2013. Esta investigación es importante, porque aporta una valiosa información que permite clarificar la variable estilos de liderazgo.

1.1.2 Antecedentes nacionales

Para comprender el estudio ha sido necesario revisar las investigaciones anteriores, en este sentido Chinchano y Arteaga (2014) en su investigación titulada *Liderazgo resonante y la gestión educativa en las Instituciones Públicas del Nivel primaria de la Red N° 01- UGEL N° 03. Lince, 2014* tuvo como objetivo general determinar la correlación que existe entre el liderazgo resonante y la gestión educativa en las Instituciones públicas del nivel primaria de la Red N° 01- UGEL N° 03, Lince, 2014. La investigación se encuentra enmarcado dentro del enfoque cuantitativo siguiendo el método hipotético-deductivo, así mismo el diseño de investigación es descriptivo correlacional de corte transversal. La población estuvo constituida por 174 docentes, la muestra estuvo conformada por 125 docentes del nivel primaria, es así que se aplicó el cuestionario medido con la

escala de Likert para ambas variables, en tal sentido se suministró a la unidad informante los instrumentos de liderazgo resonante propuesto por Goleman (2004) y la de gestión educativa propuesto por la UNESCO (2011) los mismos que resultaron instrumentos válidos y altamente confiables. De los resultados se concluye que las variables muestran una correlación positiva y estadísticamente significativa de $\rho = .007$, lo cual significa que existe una alta correlación entre las variables liderazgo resonante y la gestión educativa en los directores de las instituciones públicas de nivel primaria.

Por otra parte Chahua y Chahua (2013) en su investigación acerca de *la gestión educativa y su relación con la calidad educativa de la IE N° 153 Alejandro Sánchez Arteaga* la misma que tuvo como diseño el descriptivo-correlacional transversal, la población fue de 120 docentes con una muestra de 55, con la técnica de recolección de datos mediante una encuesta, utilizó dos encuestas una de 15 ítems para gestión educativa y otra de igual número de ítems para calidad educativa, validados mediante el juicio de expertos. La calidad educativa se relaciona con la gestión educativa, donde la correlación de Spearman es 0.937, siendo aceptable dicha correlación entre estas variables, así mismo el resultado de la prueba de independencia es significativa, acepta la relación de la calidad educativa con gestión educativa en la IE; la calidad educativa resalta con 10% en la escala de valoración “a veces”, siendo este grupo de la gestión educativa que predomina las opiniones favorables en siempre, casi siempre con aproximadamente 6%. A veces con 10%, siendo la mayor concentración de las opiniones de los docentes, es decir independientemente guardan relación entre la calidad educativa y la gestión educativa. Entre los resultados más importantes se pudo determinar que existe una relación importante entre la gestión educativa y la calidad educativa en los docentes, en este sentido, la IE debería adicionar al plan de gestión, metodologías que incentiven y motiven a los docentes y padres de familia a superar los factores que dificultan la buena gestión educativa respondiendo a las inquietudes de los docentes y al logro de los objetivos de una educación de excelencia.

Asimismo Huaroc (2010) quien su investigación realizada en el centro del Perú, respecto de las variables *gestión educativa y la formación integral del educando en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Chincha-Huancayo* fue de tipo básica y de nivel descriptivo-correlacional, el método aplicado fue el hipotético deductivo, como instrumentos de evaluación de las variables se utilizaron los cuestionarios y la técnica de la encuesta, los cuales fueron válidos y de alto grado de confiabilidad, por otra parte la muestra que formó parte de la unidad de análisis fue de tipo probabilística y estuvo conformada por 34 sujetos, como conclusión y basados en los datos analizados y procesados con un nivel de significancia del 95 % y error del 5 %, encontrando que existe una correlación lineal significativa entre gestión educativa y la formación integral del educando.

De la misma forma Sorados (2010) en su tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación en la UNMSM cuyo título fue *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa* plantea como problema ¿en qué medida el liderazgo de los directivos escolares se relaciona con la calidad de gestión de las instituciones educativas de la UGEL N° 03–Lima, en el periodo Marzo-Mayo 2009, en tal sentido como técnica de colecta de datos utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario, el que aplicado a directores, docentes y trabajadores, tuvo como conclusiones: El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL N° 03 en el periodo Marzo–Mayo del 2009 habiendo sido la correlación conjunta de 0.949 de la dimensión que más influía en la calidad de la gestión educativa, la pedagógica (0.619) presentando una correlación parcial de 0.937.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1 Gestión educativa

Para comprender la gestión educativa es necesario revisar la etimología, es así que Brandstadter (2007, p. 8), sostiene que la gestión proviene del latín *gestio-onis*, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva del supino de *gerere*: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. Por otro lado, apunta que el vocablo gestión

proviene de la familia etimológica de gesto: gestus, “actitud o movimiento del cuerpo”. En este sentido la gestión impulsa a la persona para actuar de una manera para alcanzar los objetivos.

Asimismo Casassús (2000, p. 125) sostiene que “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”, en consecuencia el jefe o gerente o director comprende todos los procesos y la acción humana se encarga de ejecutar el mismo que llevará al éxito o fracaso de la misma.

Por otra parte reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos, en este sentido la conceptualización del término ha evolucionado a través de los años y diversos autores establecen distintas direccionalidades de la misma; es por ello que nosotros tenemos en cuenta lo manifestado por el IPEBA (2013) quienes manifiestan que la gestión educativa se entiende como “la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende”. (p. 12)

En este sentido, la gestión educativa se entiende como un proceso sistemático que se encuentra orientado al fortalecimiento de las instituciones y a sus proyectos, cuyo fin supremo es el de enriquecer los procesos directivos, pedagógicos, administrativos y comunitarios; conservando siempre la autonomía institucional, para responder acorde, a las necesidades educativas del entorno cambiante de nuestras sociedades.

Al entender a la gestión educativa como proceso, se destaca elementos tales como la coordinación, dinamismo, conocimiento, esfuerzo, entorno y la relación con el proceso de planificación, como un elemento esencial. La Representación de la UNESCO en el Perú (2011) indica que la gestión educativa hace referencia “a una organización sistémica y, por lo tanto a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela”. (p. 32)

En esta interacción se incluye a los diferentes integrantes de la comunidad educativa tanto interna como externa, y además a las relaciones que se establecen entre ellos.

En el Proyecto Educativo Nacional al 2021 se manifiesta que la gestión educativa ha sido un aspecto influyente tanto para el éxito como del fracaso de las políticas de reforma educativa en el país. Es por ello que esta se ha reorientado hacia el logro de resultados, a través de procedimientos renovados, y proposiciones de ley que actualmente se viene replanteando de manera constante con el fin único de lograr una educación con calidad. (PEN, 2006)

Por otra parte se plantea que la gestión educativa debe tender hacia el logro de los objetivos y metas educacionales, tomando como base los principios de la reingeniería y la reinención del gobierno, pero realizados desde un enfoque humanista, con un soporte en principios del desarrollo humano. (García y Leyva, 2000)

Cruz, Mejía, Ramos, Villa, Aranda y Segundo (2009) plantean que:

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. (p. 41)

En este sentido la gestión educativa implica que el director debe de tener una visión amplia de la organización, es decir no solo de una determinada área sino de todas, las mismas que permitirán lograr los objetivos, en este sentido implica también trabajar con el personal y los recursos materiales, en este sentido el directivo debe de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las etapas de proceso.

Por otra parte Mintzberg y Stoner (1995 como se citó en Cruz, Mejía, Ramos, Villa, Aranda y Segundo, 2009) argumentan respecto a la gestión:

Como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. (p. 42)

Entonces para lograr una gestión exitosa debe de existir la predisposición del personal y disponibilidad de los recursos, en tal sentido para el logro de las metas y objetivos se deberá de diseñar e implementar un conjunto de estrategias que permitan alcanzar lo planificado.

Sin embargo Cruz *et. al.* (2009) resume la gestión de las instituciones educativas:

En tres categorías denominadas gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica. La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Para que una gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación. (pp. 43 – 44).

En consecuencia la labor educativa responde en primera instancia a la parte administrativa que implica los planes, políticas, presupuesto, programación y otras actividades que deberán ejecutarse en el ejercicio, luego se considera el campo pedagógico donde se van a diseñar las planes de acción al respecto, la

forma de llevar a cabo las políticas educativas, los recursos y personal que se encargará de dicha actividad.

Finalmente Loera (2004 como se citó en Cruz et. al., 2009) indicó que:

La gestión escolar es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (p. 47)

En consecuencia la gestión escolar o educativa implica la sinergia de todos los actores entendiendo que son el director, sub directores, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de apoyo donde todos realizan sus actividades con el fin de lograr los objetivos educativos y que finalmente no solo beneficia al estudiante sino también a la comunidad.

Dimensiones de la gestión educativa

Los establecimientos educativos han evolucionado, han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Con el pasar del tiempo han ido proponiendo la forma de relacionar las acciones que se desarrollan en la gestión educativa con variadas dimensiones, donde se puede observar el avance desde la forma primaria de la gestión educativa, hasta tomar el rumbo del mejoramiento. Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa, y respecto de ella la que se muestra más sintética y comprensiva es la que proponen los autores Frigerio, Poggi, Tiramonti

y Aguerrondo (1992) quienes dan cuenta de “cuatro áreas de gestión: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria”. (p. 1), y las cuales se resumen en la figura adjunta:



Figura 1. Áreas de la gestión educativa,

Fuente: UNESCO (2011, p. 33).

Gestión institucional

Es un proceso complejo que los directivos ejecutan para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas de la institución educativa. En este sentido la UNESCO (2011, p. 35) sostiene que la gestión institucional:

Contribuirá para identificar las diversas formas como los integrantes de la comunidad educativa se organizan para el buen funcionamiento de la institución educativa, además, “ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada institución educativa dan cuenta de un estilo de funcionamiento. (p. 35)

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto de los medios sobre lo que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas.

Sin embargo Cruz *et. al.* (2009) indican que la gestión institucional:

Se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa. Desde esta categoría, ha de comprenderse que la orientación, la generación de proyectos, programas y su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional; resulta impostergable una visión panorámica del hecho educativo, de las interrelaciones entre todos los actores, en todos los planos del sistema mismo. Es preciso plantear las demandas y descubrir las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de la transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes; entre otros asuntos de suma trascendencia (p. 45).

En este sentido la gestión institucional comprende las directrices para el desempeño de los actores para el logro de los objetivos, en este sentido se planificará, desarrollará proyectos de intervención, para lo cual se requiere que todos trabajen articuladamente y sobre todo que se comparta la visión de la institución.

Gestión administrativa

Es un proceso que consiste en la administración eficiente y eficaz de los recursos de la institución educativa, siguiendo en esta misma línea, la representación de la UNESCO en el Perú (2011) manifiesta que este tipo de gestión, se encuentra “orientado al manejo de los recursos económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información, además del cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones”. (p. 34) con el único objetivo de favorecer en todo momento los procesos de enseñanza- aprendizaje.

La gestión administrativa busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución, elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

Gestión pedagógica

Centra su atención en la aplicación práctica de las teorías pedagógicas en el logro de aprendizajes de todos los estudiantes y las estudiantes. Siendo esta gestión la esencia del trabajo en una institución educativa, respecto a ella la Guía para el mejoramiento institucional (MEN, 2006) menciona que:

Se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. (p. 27)

Es decir la gestión pedagógica orienta sus esfuerzos para que los estudiantes en los diferentes niveles logren aprender y desarrollar las

competencias planteadas en el marco curricular nacional, en tal sentido cae bastante responsabilidad en los docentes.

Al respecto, la UNESCO en el Perú (2011) señala de manera complementaria que este tipo de gestión aplica teorías pedagógicas en el proceso enseñanza–aprendizaje de los estudiantes, así como en la planificación, evaluación y certificación, y en la actualización y desarrollo personal y profesional de los docentes. Del mismo modo, considera como herramienta fundamental las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular, las aplicaciones de las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos, entre otros.

Cabe considerar, por otra parte, que la gestión pedagógica es base para la buena dirección, dentro de esta perspectiva el fin último de toda institución educativa es el logro de los aprendizajes de sus estudiantes y por ende de la implementación y evaluación del currículum. Por consiguiente, los factores contenidos en la gestión pedagógica dan cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas de la institución educativa que dirige.

Gestión comunitaria

El aprendizaje de los estudiantes desde siempre se ha desarrollado en relación al medio social interno y externo a la institución educativa. Al respecto, la Guía para el mejoramiento institucional (MEN, 2006) refiere que:

Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos. (p. 27)

Las instituciones educativas no están solos; se encuentran ubicados en entornos sociales, productivos y culturales particulares con los cuales deben interactuar permanentemente. Además, muchos tienen el desafío de atender a

grupos poblacionales pobres y vulnerables, entre los que hay más casos de violencia, maltrato, consumo de sustancias psicoactivas, trabajo infantil, entre otros. Todas estas condiciones exigen nuevas maneras de gestionar el servicio, las cuales deben conducir a disminuir las barreras para el aprendizaje y la participación, de manera que todos los estudiantes asistan a ella, permanezcan en el sistema educativo, aprendan a convivir con los demás y desarrollen las competencias básicas necesarias para seguir aprendiendo a lo largo de su vida.

Así, el director y su equipo directivo deben establecer relaciones con diversas autoridades y entidades que prestan servicios complementarios, ya sea para obtenerlos, mantenerlos o hacerles seguimiento. Entre éstos se encuentran el apoyo nutricional y a estudiantes con necesidades educativas especiales, la prevención y atención en salud, el transporte y la asistencia psicológica, entre otros. Además, para la formulación e implementación de estrategias pedagógicas más efectivas y pertinentes se deben gestionar acciones que permitan, por parte de los estudiantes, el uso de bibliotecas, centros de recursos, y ayudas informáticas y de Internet; la realización de salidas pedagógicas y actividades artísticas, culturales y deportivas; y el desarrollo de prácticas laborales en empresas y en otras entidades del sector productivo. Estas relaciones de colaboración permiten enfrentar y resolver problemas que el establecimiento educativo no puede solucionar por sí mismo. Además, abren nuevos espacios para compartir y complementar saberes y experiencias, lo que contribuye al fortalecimiento institucional y de la legitimidad del proyecto educativo.

Siguiendo para la dimensión comunitaria de la gestión escolar como un enfoque racional señala que las relaciones escuela-comunidad debe sentirse en un contexto cultural, de forma que coadyuven a una acción colaborativa que funcionen a manera de puente entre la escuela y las pequeñas comunidades de ciudadanos cuya cultura conserva las raíces de sus países originales, en este caso estamos hablando de una sociedad multicultural. (Navarro, 2009)

1.2.2 Enfoque teórico

Modelo comunicacional de la gestión educativa

Este modelo surge en la segunda mitad de los años 90, en la cual una organización es entendida como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. Es así que el lenguaje se convierte en el elemento de la coordinación de acciones, lo cual presupone un manejo adecuado de destrezas comunicacionales, en vista de que estas facilitarían que ocurra o no las acciones deseadas. Se puede resaltar dos características importantes:

Se da inicio a una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo.

Los equipos de trabajo realizan actividades de modo cooperativo, asumiendo una responsabilidad compartida, y cuyos acuerdos y compromisos se asumen de forma cooperativa.

La preocupación por los procesos, implica entender su operatoria y en particular la preocupación de lograr entender los elementos que conducen a los compromisos de acción enunciados en la perspectiva de la calidad total. Los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje. Para comprender esto, es necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como redes comunicacionales que se encuentran orientadas por el manejo de los actos del habla. El lenguaje aparece como la coordinación de la coordinación de acciones.

En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. Los pensadores que se encuentran en la base de esta perspectiva, son los filósofos del lenguaje como Austin (1990) y Searle (1994); también están presentes otros autores que sitúan el lenguaje en la dimensión del pensar, del poder político y social y de las emociones, tales como Nietzsche, Heidegger y Foucault (en

Casassus, 2000). En esta perspectiva, el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción.

En esta perspectiva, la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

Campos de acción de la gestión educativa

El documento Visión Colombia 2019 (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2006) destaca como acción necesaria el fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas y de la administración del sector, esto es su eficiencia. Así mismo plantea que tradicionalmente dicho sector ha estado orientado al trabajo por procesos, no por resultados. A la restricción de recursos – que se agravan cuando son utilizados de manera ineficiente-, se suman fallas elementales de gestión tales como ausencia de información, de procesos claros y sistemas de trabajo; la resistencia al cambio de los actores involucrados, y los múltiples intereses particulares que inciden en las decisiones.

Avanzar a la descentralización y autonomía de las instituciones educativas y en su modernización es uno de los principales desafíos que enfrentará el sector y la gestión educativa en los próximos años, lo que derivará a un mejor servicio y una mayor responsabilidad de los distintos niveles de administración del sector, lo cual exige: Fortalecer la autonomía y responsabilidad de las instituciones educativas mediante la definición precisa de los resultados que se esperan de ella. Fortalecer la gestión en todos los niveles, de manera que estén en capacidad de definir objetivos y planes estratégicos, asignar los recursos de acuerdo con prioridades, tener información suficiente y oportuna y utilizarla para la toma de decisiones. Contar con un liderazgo independiente y con organizaciones alineadas hacia el logro de los objetivos. Administrar los recursos

en forma eficiente y transparente. Rendir cuentas sobre los resultados de gestión. Maximizar la participación de las comunidades educativas en función del bien general.

Este mejoramiento de la gestión exige competencias en los directivos y los gestores de procesos educativos, como líderes y responsables de la implementación de la gestión educativa en sus organizaciones. Por esta razón hay necesidad de instalar en las organizaciones educativas procesos de gestión directiva, administrativa, académica-pedagógica, administrativa-financiera y de convivencia y comunidad que generen condiciones favorables para el logro de resultados y el mejoramiento continuo, tanto al interior de la educación institucionalizada como en relación con la función social pedagógica.

Procesos de la gestión educativa

La gestión es un proceso más genérico que la administración. La práctica de la gestión implica planificar y ejecutar el plan. El concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar en relación con los contextos.

La gestión educativa como proceso sistémico que integra e imprime sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad, que interactúan con el medio, que aportan al desarrollo local y regional y que solucionan necesidades educativas en armonía con las necesidades básicas fundamentales del ser humano.

La gestión educativa obedece a procesos de democratización y descentralización administrativa que se vienen dando en el país, a raíz de las reformas político-administrativas que afectan a municipios, organizaciones e instituciones quienes deben asumir las competencias que la ley les asigna.

Característica importante de la gestión educativa es que no se basa en uniformidades; ella reconoce la complejidad de las organizaciones y el carácter singular y específico de cada una de ellas, de allí que enfatice en el desarrollo de una visión de futuro construida participativamente y en que la organización se involucre en un horizonte compartido con énfasis en la anticipación de resultados. Acentúa la interdependencia entre niveles del sistema educativo y en la práctica del liderazgo pedagógico como posibilidad para motivar, acompañar y concertar en referencia a los procesos de cambio y de transformación educativa que se requieren.

Principios de la gestión educativa

La gestión educativa necesita fundamentarse en ciertos principios generales y flexibles, que sean capaces de ser aplicados a situaciones o contextos diferentes.

Estos principios son condiciones o normas en las cuales el proceso de gestión es puesto en acción y desarrollo a partir de la investigación del personal directivo que las adopta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta la institución educativa. Según Arana (1998) los principios generales de la gestión educativa, fundamentalmente son los siguientes:

Gestión centrada en los estudiantes, la educación de los estudiantes es la razón de ser, el primer y último objetivo de una institución escolar. Por tanto, todas las acciones de conducción o dirección deben ser canalizadas para lograr este objetivo institucional. La organización, las reglas, los procedimientos, el sistema de control y acciones cotidianas no deben contradecir los fines y objetivos establecidos en su proyecto educativo institucional.

Jerarquía y autoridad claramente definidas, permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones, como tal: dirige, impulsa, ordena, sin disminuir las competencias de cada instancia.

Determinación clara de quien y como se toman las decisiones, esto significa determinar la responsabilidad a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.

Claridad en definición de canales de participación, para que la participación de los miembros de la comunidad educativa guarde coherencia con los objetivos institucionales, se debe establecer sistemas bien definidos. Cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la conducción coherente que este debe tener con los objetivos institución.

Ubicación del personal de acuerdo a su competencia o especialización, se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en el lugar en que tendrá mejor rendimiento y realización de acciones, evita esfuerzos innecesarios y permite una mejor acción en conjunto, coordinación fluida y bien definida, para mejorar la concordancia de acciones.

Transparencia y comunicación permanente, todas las acciones que se realicen a nivel del centro educativo deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación. Esto contribuirá a tener un clima favorable. En la figura que se muestra a continuación presenta a modo de resumen los principales instrumentos de gestión educativa, y según lo establecido por el DS N° 009-2005-ED, en su artículo 32°.

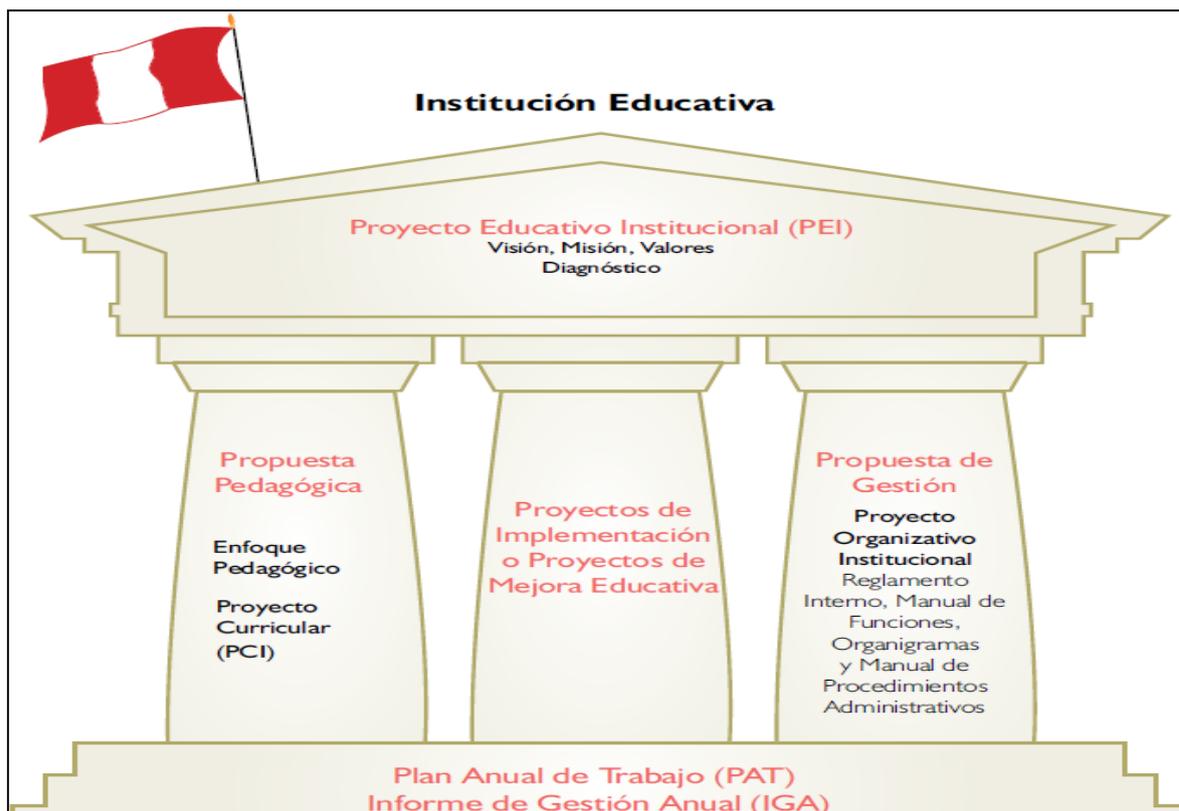


Figura 2. Principales instrumentos de gestión educativa

Fuente: UNESCO (2011, p. 56)

A continuación se describen brevemente cada uno de ellos:

Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Es un instrumento de gestión de la institución educativa de mediano y largo plazo enmarcado dentro del Proyecto Educativo Nacional, Regional y Local.

Proyecto Curricular del Centro (PCC)

Es un instrumento de gestión que se formula en el marco del Diseño Curricular Básico. Se elabora a través de un proceso de diversificación curricular, a partir de los estudiantes y las necesidades específicas del aprendizaje. Forma parte de la propuesta pedagógica del proyecto educativo institucional.

Reglamento Interno (RI)

Es un instrumento de gestión que regula la organización y el funcionamiento integral de la institución o Programa Educativo y de los distintos actores, en el marco del Proyecto Educativo institucional, de otros instrumentos de planeación local y regional y de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Plan Anual de Trabajo (PAT)

Es un instrumento de gestión, derivado del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa y del informe de gestión anual de la Dirección del año anterior. Concreta los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de la institución educativa o programa en actividades y tareas que se realizan en el año.

1.2.3 Estilo de liderazgo

Para comprender la variable estilo de liderazgo se revisó diferentes fuentes, es así que Alvarado (2010) señala que:

El estilo de liderazgo es la manera que un funcionario cumple una función administrativa, de naturaleza profesional, inherentes a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personas, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de sus funciones que dicho cargo conlleva. (p. 12)

La función que cumplen los directivos es netamente profesional, por lo tanto el cargo que ostentan requiere de diversas cualidades que cumplan, para que conduzcan con éxito el cargo al cual fueron asignados.

Cuevas, Díaz e Hidalgo (2007) sostienen que:

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre el liderazgo como criterio de calidad en el modelo europeo de excelencia, concluyeron: que un elevado porcentaje de directores escolares considera que el liderazgo directivo influye de un modo decisivo sobre el resto de criterios agentes del modelo europeo de excelencia. Esto supone afirmar que un buen líder es aquel que se preocupa por impulsar la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y colaboraciones y de sus procesos, hacia la consecución de la mejora permanente de los resultados educativos. (p. 45)

Directores escolares consideran que el liderazgo directivo influye sobre el proyecto de la institución preocupándose por realizar una buena gestión con la finalidad de obtener buenos resultados.

Para Rossi (2009) el liderazgo directivo es:

La persona que posee visión estratégica, es referente, es un excelente comunicador para solucionar problemas en forma creativa e innovadora manteniendo un buen clima organizacional y se adapta fácilmente a los cambios que exige el mundo actual fomentando el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales. (p. 9)

Tener liderazgo directivo es ser un buen comunicador social capaz de solucionar problemas suscitados en y fuera de su entorno laboral, manteniendo un clima en la organización y se adapta al mundo globalizado que se requiere actualmente.

De acuerdo a los enfoques los estilos de liderazgo surgió “a partir de los años 40 la investigación se enfocó en los estilos de liderazgo desarrollados por los líderes a través de sus actos o comportamientos” (Ayoub, 2011, p. 32).

En consecuencia el estudio del liderazgo se da por observar diferentes comportamientos de los actores en las organizaciones pero también se observó que existía semejanzas y en función a ello se empezó el análisis correspondiente.

Según Bass (como se citó en Ayoub 2007, p. 25), “líder es un agente de cambio cuyos actos afectan a otra personas más de lo que los actos de las otras personas le afecta a él”, en consecuencia todo líder busca que las personas que lo siguen cambien o modifiquen sus comportamientos.

Para Palomo (2010), “liderazgo no es algo propio de nuestros días, sino que ha sido ampliamente estudiado, y en especial dese el campo de la psicología social. Así como la psicología del trabajo y de las organizaciones” (p. 21).

Por ende el liderazgo no es un tema actual podemos afirmar que se dio desde que apareció el hombre, en tal sentido existen teorías que analizan la evolución de la variable desde diferentes campos de estudio.

También indicó Grijalbo (2003) que “el liderazgo no está en los genes. Está en la experiencia y en la capacitación. Esto sugiere que cualquiera puede ser líder si recibe el entrenamiento y la preparación necesarios” (p. 16), en tal sentido el liderazgo se va formando por las diferentes actividades y retos que se plantea a la persona, desde luego se obtiene un mejor desempeño cuando se prepara constantemente al respecto.

Dimensiones de estilo de liderazgo

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna con objetivos de lograr resultados importantes; según Kouzes (como citó Palomo, 2010, p. 43) “considera que los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual; estimulan a buscar nuevas alternativas o formas de pensar; facilitan la

identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo”, en tal sentido los líderes transformacionales hacen de forma indirecta generar la necesidad de crecer y superarse a sus seguidores, desde luego este tipo de líder reconoce el esfuerzo, además que incentiva diferentes formas de pensar o alternativas de solución a los problemas de tal forma que se involucren en las actividades y hagan suyo los objetivos de la institución.

Por otra parte asimismo Lussier y Achua (2011), indica que el liderazgo transformacional debe tener capacidad “para iniciar el cambio y desafiar el estado de las cosas, reconocer las oportunidades para la organización así como para los demás, tomar riesgos y alentar a los demás a hacer lo mismo” (p. 350), en tal sentido el líder es capaz de generar el cambio y que las personas se atrevan a realizar otras actividades asumiendo los riesgos, pero con el objetivo que los resultados serán satisfactorios.

Por otra parte “el liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular a los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización” (Lussier y Achua, 2011, p. 353), en consecuencia una vez más se afirma que este estilo de liderazgo hace que las personas cambien su forma de actuar, es decir dejar el sistema actual por arriesgar a realizar las actividades de una forma diferente.

Para Bass (como se citó en Gutiérrez, 2001):

El liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional, que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. (p. 89)

De esta manera, el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques del liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, centrándose más en dar significado al ser humano, considerando sus dimensiones teóricas más esenciales: la visión, la cultura y el compromiso. Lo ejercen aquellas personas que consideran que es necesario realizar una transformación en la organización o institución y cambia los intereses de los seguidores, y genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo.

Por lo tanto los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez.

En consecuencia, se puede plantear que el estilo de liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo.

De igual modo, cuando el líder ejerce la motivación, logra que sus seguidores se inspiren para conseguir resultados importantes para la organización. La estimulación intelectual emerge de su capacidad para ayudar a los seguidores a resolver los problemas, mostrando nuevas aristas, estimulando la imaginación y la flexibilidad intelectual.

Pero en opinión propia probablemente, la mayor aportación de Bass al estudio del liderazgo transformacional es la determinación de la definición de sus

características que diferencian específicamente dicho liderazgo. Estas características son:

Indicadores del liderazgo transformacional

Carisma inspiracional

El líder carismático tiene un atractivo instinto que le distingue de otros líderes o seguidores, Weber (como se citó en Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2005, p. 507), “plantea que algunos líderes tienen un don, un conjunto de cualidades especiales, carisma, que les permite motivar a los seguidores para lograr un desempeño destacado”, es decir existen líderes que tienen un don o cómo podríamos afirmar “tienen algo” que hacen que las personas los sigan o actúen como ellos quieren en consecuencia el líder carismático se define con capacidad de desempeño para transformar a los demás.

Para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2005), refiere que “el líder carismático es el crea una atmósfera de motivación basada en un compromiso emocional y en la identidad con sus visión, filosofía y estilo por parte de los seguidores”. (p. 507), entonces el líder carismático se caracteriza por tener y generar mucha motivación pero a su vez hace que las personas se comprometan con lo que se hace.

El líder inspirador para Grijalbo (2013), “en su forma genuina, el liderazgo inspirador se parece bastante a un proceso milagroso. El grupo de líderes verdaderamente inspiradores incluye a alguna de las personas más admirables y notables del mundo” (p. 102), entonces este tipo de líder definitivamente inspiran a las personas pero desde luego admiran y siguen a una persona ejemplar.

Por otra parte Grijalbo (2013) afirmó que “de hecho, debido a su naturaleza altamente emocional, hasta los líderes más exitosos experimentan altibajos en sus carreras. Cuando pasan por un ciclo descendente, cobra protagonismo una de las característica más importantes del liderazgo inspirador”

(p. 104); “ahora ya debería estar claro que un líder inspirador es una especie de poeta que con sus palabras emociona y hace que la gente actúe de manera voluntaria además de cambiar su forma de actuar.

Por lo general “a los líderes inspiradores no les agrada la rutina, constantemente quieren explorar nuevos territorios” indica Grijalbo (2013, p. 114), por ende este tipo de líderes es lo que las organizaciones quieren de tal forma que inicien un nuevo camino para el logro de los objetivos..

El líder inspirador está en constante interacción y también debe estar preparado para hacerse cargo de ciertas cosas por eso, para Grijalbo (2013), “los líderes inspiradores pueden transformarse en padres adoptivos de los miembros de su equipo. Y como todo padre sabe, esto equivale a ser el foco de toda clase de esperanza” (p. 117).

Estimulación intelectual

"Todas las cosas son consideradas como partes inseparables de este conjunto cósmico, como diferentes manifestaciones de la realidad. En nuestra vida no somos conscientes de esta unidad de todas las cosas, sino que dividimos el mundo objetos y sucesos separados". (Capra, 2002, p. 168).

Es preciso afirmar que el hombre no está aislado del cosmo, en cuanto a las acciones positivas o negativas necesita estar estimulada es decir, se concibe conceptualmente interactuante dentro del universo. Con una conciencia de la unidad e interrelacionado entre todas las cosas y sucesos.

Habilidades para detectar problemas y oportunidades

El líder deberá poner sumo cuidado en la selección de los integrantes de su equipo. Podría pensarse que al hacerlo seleccionará solamente a los más talentosos; sin embargo, aquí cabe aclarar que, además de la capacidad, importa que sean conciliables, es decir, que sientan y crean en los principios y objetivos fundamentales por los que están unidos (Kotter, Nohria, & Berkley, 2002).

Contribuir no sólo significa estar a cargo de un área de la organización o tener a cargo una determinada cantidad de personas, sino aportar conocimientos e ideas que contribuyan al desarrollo de la organización.

Autoconfianza

La autoconfianza es la certeza que tiene una persona de que es capaz de llevar a cabo una tarea y conseguir un determinado resultado porque confía en sus habilidades y en los recursos que están a su alcance. La seguridad y la confianza en uno mismo son los pilares sobre los que se asienta la autoestima (Grijalbo, 2003).

La autoconfianza, el optimismo y la resistencia son potenciadores clave del rendimiento. Pueden dividir o multiplicar, hacer que trabajemos de forma excelente o puede que, por mucha experiencia y conocimientos que tengamos, el resultado de nuestro trabajo sea pobre.

Consideración individualizada

La consideración positiva y satisfacción es uno de los resultados que se ubica en este tema del estilo de liderazgo, donde el líder debe practicar la consideración con cada integrante de su organización de manera individual, por es un indicador de amistad, confianza, respeto y calidez humana y profesional. Para Ayoub (2011):

[...] La consideración individualizada es esto y algo más, en los primeros análisis factoriales comportamientos como brindar atención personal a los miembros que parecen abandonados, identificar las necesidades y ayudar a satisfacerla, inculcar el sentimiento de logro, manifestar aprecio por el trabajo bien realizado (p. 99).

Inclusión

Es que el liderazgo inclusivo no es un concepto abstracto. Existen prácticas que los líderes pueden implementar para afinar su habilidad de beneficiarse de

múltiples perspectivas, saben que si realmente quieren destacar en un mundo cada vez más globalizado, deben marcar la diferencia, pero no todos saben cómo conseguirlo. En esta búsqueda, la diversidad y la inclusión están demostrando ser motores de creatividad e innovación (Ayoub, 2001).

Motivación

Es gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor pro actividad y comprometidos con la organización (Cuaya, 2007).

Liderazgo Transaccional

El líder transaccional es quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas meta. Según Burns (como se citó en Palomo, 2010, p. 42), “el líder transaccional es inmaduro pues antepone sus necesidades, a la de sus colaboradores, es mas no consigue aunar los esfuerzos de los miembros para alcanzar las metas comunes”, este tipo de liderazgo a diferencia del anterior es el considerado como el interesado porque predomina sus objetivos y no los de la institución, por ende trae más desventaja que ventaja.

Para Palomo (2010), “el liderazgo transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de la calidad del trabajado del seguidor” (p. 42), aunque no del todo este estilo de liderazgo es malo porque reconoce el trabajo de los colaboradores y desde luego también es un factor motivador.

Los supuestos que subyacen en este estilo de liderazgo es que las personas son motivadas por premios y castigos; los sistemas de trabajo funcionan mejor con una clara cadena de mando; el propósito de los subordinados es seguir y hacer lo que el líder solicita. En este contexto, el líder transaccional trabaja creando claras estructuras, sistemas de información, y de recompensas. Aunque los castigos nunca se mencionan, forman parte del sistema formal.

En la primera etapa del liderazgo transaccional se negocia los términos contractuales con los subordinados, sus remuneraciones, sus beneficios, y la autoridad del líder sobre los subordinados.

Una vez que el trabajo ha sido asumido por el trabajador, éste es totalmente responsable por el éxito o fracaso. La principal limitación del liderazgo transaccional es que el enfoque es esencialmente simplista, ya que sus supuestos se sustentan en una visión sin considerar la influencia de aspectos sociales y emocionales, los que son inherentes a la conducta humana.

Por lo tanto este tipo de liderazgo está basado en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender por que la organización le paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento. La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos personales del desempeño de los trabajadores. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a seguir las reglas los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio.

El liderazgo transaccional es realmente un tipo de gestión, no un estilo de liderazgo verdadero, porque la atención se centra en tareas a corto plazo, y tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o la creatividad, sin embargo, puede ser eficaz en otras situaciones.

Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento.

Este modelo fue muy efectivo durante décadas, desde la Revolución Industrial hasta mediados del siglo pasado cuando la mayoría de las organizaciones funcionaban en un ambiente de "línea de producción", donde el objetivo era simplemente cumplir con la cantidad de piezas fabricadas y las personas eran consideradas un engranaje más de la Maquinaria productiva. Hoy en las nuevas organizaciones, este modelo se convierte en el principal obstáculo al cambio y al éxito de estas, se ha vuelto más una herramienta del líder para controlar a los equipos en busca de logros y reconocimientos personales. Es posible que los líderes que ayudan a compartir estrategias, estructuras, sistemas de recompensas por el esfuerzo y compromiso desplegado, adoptando medidas correctivas, tienden a conseguir un mejor desempeño para la organización enfocada en los siguientes puntos.

Indicadores del estilo de liderazgo transaccional

Compartir responsabilidades por igual

El líder es capaz de recoger todas las ideas propuestas en una discusión grupal abierta y delegar eficazmente tareas a las personas que mejor puedan realizarlas. Debe conocer las fortalezas y debilidades de cada persona en el grupo y ser capaz de confiar responsabilidades sobre la base de esa información. Su objetivo es sacar lo mejor de cada miembro del grupo para que el resultado sea más exitoso. Los miembros del grupo a menudo acuden al líder en busca de ayuda y orientación sobre un tema, la que él, naturalmente, va a ofrecer (Gorochategui, 1995).

Pero cada dimensión de liderazgo transaccional impacta en la tasa de éxito y cultura corporativa de diferentes formas.

Participar en características comunes

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales los grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma de la función del liderazgo es analizado en términos de una relación dinámica (Ruiz, 2011).

Según en esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo por que tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso. La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo, son más complejos y amplios.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación práctica

Esta investigación es de gran importancia por cuanto evidenció la gestión educativa y los estilos de liderazgo en las instituciones educativas de la Red 12 UGEL N° 02 Rímac, en este sentido los directivos no se desarrollan una buena gestión educativa además que el nivel de liderazgo se ve influenciado por diferentes factores que lamentablemente limitan su desempeño.

1.3.2 Justificación Metodológica

La investigación se realizó en base al paradigma positivista, bajo el diseño no experimental descriptivo correlacional cuyo objetivo ha sido determinar la relación entre las variables de estudio, en tal sentido se ha recopilado los datos a través de la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento, asimismo para

determinar la correlación que fue el objetivo se calculó con la prueba de Correlación de Spearman.

1.4 Problema

En el ámbito mundial la educación básica regular constituye un proceso que de modo simultáneo construye nuevos saberes y al mismo tiempo permite el desarrollo personal de sus miembros, por lo cual exige la puesta en práctica de una gestión educativa de modo interactivo y participativo que permita una educación de alta productividad y un proceso continuo de mejoramiento para la satisfacción de los que reciben el servicio educativo; del mismo modo un efectivo estilo de liderazgo del director, el mismo que se le puede considerar como el ente impulsor de los cambios sustanciales en la institución educativa, debiendo intervenir como un sujeto proactivo, que aproveche de manera eficiente los recursos disponibles en la escuela, del mismo modo un participe permanente en las diferentes funciones que le toca atender, promoviendo el involucramiento efectivo de los diversos miembros de la comunidad educativa en el logro de los objetivos educacionales propuestos en el PEI.

Es por ello que las instituciones educativas, deben ser gerenciadas por profesionales que cumplen un perfil establecido, y cuyas cualidades personales y profesionales, capacidades se encuentren íntimamente relacionadas a la comunicación, motivación y el establecimiento de buenas relaciones interpersonales.

Se observa que la gestión educativa y el estilo de liderazgo es una causal que impulsa el logro de objetivos de la organización a nivel mundial y es donde se debe reflexionar sobre la importancia de este elemento como una herramienta estratégica que debe ser considerada por toda organización para alcanzar mayores niveles de productividad y rentabilidad. Por ende el impacto de la globalización y la rápida evolución de los sistemas de producción han dado como resultado, por una parte generar, nuevas oportunidades y, por otro, una serie de problemas que surgen de la adaptación a los cambios vertiginosos.

Una primera aproximación al término gestión permite observar que ella se relaciona con “management”, el cual es un término de origen anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización y gerencia, entre otros. Aunque se reconoce que gestión es un término que abarca muchas dimensiones se considera como distintiva de la misma la dimensión participativa, es decir se concibe como una actividad de actores colectivos y no meramente individuales.

La Gestión Educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa.

En América Latina, durante las décadas de los 80 y 90 producto de los procesos de globalización, apertura e internacionalización de los mercados, se gestan cambios políticos, económicos y administrativos, lo que genera transformaciones importantes tanto a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas y privadas. Con estos cambios se lograra dirigir las instituciones educativas y se redefinirá el rol que en ellas cumplen sus directivos para responder a los retos y cambios de la educación y sus políticas.

Planteada así la cuestión, la gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función esencial: la formación integral de la persona y del ciudadano, de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral. La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones.

En el Perú, a través del Ministerio de Educación (MINEDU) órgano rector de las políticas nacionales y sectoriales en educación, se organiza en función de los niveles de aprendizajes y los servicios educativos pero, sobre todo, para afirmar esa integralidad cotidiana existente en las escuelas. Hay una necesidad de un cambio integral y estructural en la gestión educativa.

En la UGEL 02 Rímac, existen algunas instituciones educativas que siguen manejando procesos ineficientes e ineficaces originando incomodidad a los usuarios. Sin embargo instituciones educativas en las últimas décadas a raíz del crecimiento del país, viene innovando constantemente en la gestión educativa sin considerar el estilo de liderazgo que identifica a sus docentes como la ventaja más duradera.

En el ámbito de las instituciones educativas de la Red 12 del Rímac Ugel 02, está influenciada por otros factores, como por ejemplo, no hay una gestión educativa adecuada y el estilo de liderazgo, es inapropiado a la gestión, no se otorgan incentivos por el rendimiento del docente o por la eficiencia en el desempeño. Asimismo se observa que los directivos no manejan la gestión educativa y los estilos de liderazgo adecuado que permite a los docentes desenvolverse utilizando sus conocimientos para resolver los problemas urgente que requieren las instituciones educativas, por otra parte mientras menos satisfactorio sea la gestión educativa y el estilo de liderazgo, esto perjudica tanto a la institución educativa como a los docentes generando fatiga, stress, clima laboral tenso.

1.5 Problemas

1.5.1 Problema General

¿Existe diferencias entre la gestión educativa y estilo de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015?.

1.5.2 Problema específico

¿Qué relación existe entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015?.

¿Qué relación existe entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015?.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

Existe diferencias significativas entre la gestión educativa y estilo de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

1.6.2 Hipótesis específica

Existe relación positiva entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

Existe relación positiva entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar la diferencia significativa entre la gestión educativa y estilo de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

1.7.2 Objetivo específico

Determinar la relación entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

Determinar la relación entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

II. Marco metodológico

2.1 Variables

Gestión educativa

Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro (1992) quienes dan cuenta de “cuatro áreas de gestión: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria”. (p. 1)

Estilo de liderazgo

Para Bass (como se citó en Gutiérrez, 2001):

El liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional, que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. (p. 89)

2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable Gestión Educativa

Dimensiones	Indicador	Items	Instrumento	Escala	Niveles
Gestión Institucional	Informa sobre el planeamiento, liderazgo y mejora continua en la Institución Educativa.	1-15	Cuestionario de Gestión Educativa	Ordinal	Bueno Regular Pésimo
Gestión Administrativa	Informa sobre los recursos, infraestructura y control escolar en la Institución Educativa	16 - 31			
Gestión Pedagógica	Informa sobre el perfeccionamiento, planificación, evaluación y monitoreo en la Institución Educativa	32 - 46			
Gestión Comunitaria	Informa sobre la participación de los padres de familia y las redes de apoyo en la Institución Educativa	47 - 56			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Operacionalización de la variable Estilo de liderazgo

Dimensiones	Indicador	Ítems	Escala	Nivel
Liderazgo Transformacional	Carisma / inspiracional	1 al 35	Ordinal	Pésimo Regular Bueno
	Estimulación Intelectual			
	Habilidades para detectar problemas y oportunidades.			
	Autoconfianza,			
	Consideración individualizada.			
Liderazgo Transaccional	Inclusivo	36 al 65		
	Motiva			
	Compartir responsabilidad por igual			
	Participar en características comunes.			

Fuente: Elaboración propia

2.3 Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación que ha tenido como objetivo determinar la relación entre las variables, es así que se aplicó desde el inicio hasta el diseño del informe final el método hipotético deductivo, para ello el trabajo se sostiene en lo señalado por Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez (2014) sustentan que:

El método hipotético deductivo consiste en ir de la hipótesis a la deducción para determinar la verdad o falsedad de los hechos, procesos o conocimientos mediante el principio de falsación [...] los pasos son de la observación o descubrimiento del problema, formulación de la hipótesis, deducción de consecuencias (observables

y medibles) contrastables de la hipótesis, y observación, verificación o experimentación. (p. 136)

En tal sentido inicialmente se identificó que en las instituciones educativas existían problemas en la gestión y también el estilo de liderazgo que aplica cada directivo, es así que se procedió a describir dicha problemática, formulando como directriz o hipótesis la existencia de una relación entre ambas variables, en tal sentido fue necesario y exigible profundizar en los conceptos planteados por diferentes autores así como la teoría, los mismos que han sido el soporte para luego optar los instrumentos de medición y finalmente abordar a la contrastación de hipótesis.

2.4 Tipos de estudio

La investigación se desarrolló bajo el tipo:

Según el grado de abstracción: aplicada, Martínez & Ávila (2010), sostiene que: “busca la resolución de problemas prácticos, con margen de generalización limitado” (p. 99), es decir para el estudio se aplicó las teorías y conceptos existentes sobre la gestión institucional y el estilo de liderazgo, pero en ningún momento se ha creado una nueva teoría es por esta razón que no será de tipo básico.

Según la manipulación de las variables: descriptiva, Martínez & Ávila (2010), sostiene que: “no se manipula ninguna variable. Se limita a observar y describir los fenómenos” (p. 99), en este sentido se aplicó los instrumentos a la muestra de estudio, luego la construcción de la base de datos y finalmente se determinó la relación entre las variables.

Según el lugar: de campo, Martínez & Ávila (2010), sostiene que: “consiste en estudiar una situación real” (p. 99), la investigación ha exigido visitar en primera instancia cada institución educativa para solicitar el permiso y en segunda instancia se aplicó los instrumentos para recopilar los datos.

Por lo tanto, los datos de las variables de estudio no fueron manipulados y los resultados que arrojen serán descritos y se calculó la relación.

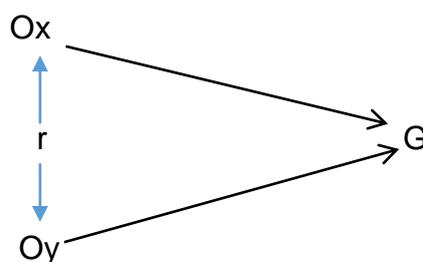
2.5 Diseño

El diseño de la investigación fue no experimental porque en ningún momento se han manipulado las variables y a su vez es transversal porque la recopilación de datos para ambas variables ha sido en un solo momento, al respecto Liu (2008) y Tucker (2004) (como se citó en Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 154), sostiene que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”, en la investigación se aplicó los dos instrumentos en un mismo momento para tener información desde una sola perspectiva sin la intervención de otros factores.

Por otra parte también señalan Hernández, Fernández, & Baptista (2014, p. 154), que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”, es decir la investigación ha tenido como propósito determinar la relación entre las variables de estudio y no su manipulación.

Es preciso señalar que el enfoque optado para la investigación es cuantitativo, de ello se desprenden dos grupos para determinar el diseño que son: a) no experimental, b) experimental. Por lo tanto para ser exactos se decidió trabajar bajo el diseño no experimental descriptivo correlacional, “estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 157)

El esquema del diseño no experimental seguido fue:



Donde:

Ox= Gestión institucional Oy= Estilo de liderazgo

r = Coeficiente de Correlación

G= Docentes de las instituciones educativas públicas Red 12 UGEL N° 02 Rímac

2.6 Población, muestra y muestreo

La población de estudio estuvo constituida por 13 instituciones educativas haciendo un total de 218 docentes.

Tabla 3

Población de estudio

Red	Institución educativa	Nro de docentes
12	Luis Enrique X	15
12	2	13
12	361	18
12	313	13
12	3036 José Andrés Rázuri	15
12	3033 Andrés Avelino Cáceres	19
12	3037 Gran Amauta	21
12	3038 Patricia Carmen Gúzman	28
12	3039 Javier Heraud	19
12	3704 San Columbano	13
12	Isabel Chimpu Ocllo	15
12	3037 Gran Amauta	15
12	Pedro Urraca	14

Fuente: Nómina de docentes 2015

Muestreo

Para la investigación se ha realizado en primer lugar el muestreo aleatorio simple, que consiste en un muestreo probabilístico, cuyo objetivo fue determinar el número de muestra a partir de la población.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{NE^2 + Z^2 * p * q}$$

$$Z = 1.96 \quad p = 0.05 \quad q = 0.95 \quad E = 0.02 \quad N = 218$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.05 * 0.95 * 218}{218 * 0.02^2 + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 153$$

Es así que la muestra se calculó que serían 153 docentes, en segundo lugar se calculó el valor de $k = 0,701834$, y es a partir de ello que se determinó el número de muestra por cada institución educativa.

Asimismo la muestra para Sánchez (1996) es:

Un grupo de la población con el que se trabaja, la cual tiene que tener relaciones de semejanza con los grupos a los que se quiere hacer extensivos los resultados. Es decir, representa un subconjunto de los elementos que representa la población de estudio, dichos elementos comparten características en común. (p. 111)

En tal sentido la muestra de estudio será de 153 docentes distribuidos en cada institución.

Tabla 4

Muestra de estudio

Red	Institución educativa	Nro Docentes
12	Luis Enrique X	11
12	2	9
12	361	13
12	313	9
12	3036 José Andrés Rázuri	11
12	3033 Andrés Avelino Cáceres	12
12	3037 Gran Amauta	15
12	3038 Patricia Carmen Gúzman	20
12	3039 Javier Heraud	12
12	3704 San Columbano	9
12	Isabel Chimpu Ocllo	11
12	3037 Gran Amauta	11
12	Pedro Urraca	10

Fuente: Nómina de docentes 2015

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recopilar los datos de ambas variables, se aplicó la técnica de la encuesta al respecto Méndez (2008) indica:

[...] Esta técnica se hace por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objetivo de investigación. La encuesta trae consigo el peligro de la subjetividad y, por tanto, la presunción de hechos y situaciones por quien responda; por tal razón, quien recoge información a través de ella debe tener en cuenta tal situación. (p. 252)

En este sentido la técnica de la encuesta permitió recopilar los datos de las variables gestión institucional y estilo de liderazgo desde la perspectiva de los docentes.

Ficha técnica para medir la variable Gestión educativa

- 1) Nombre: Cuestionario de Gestión Educativa
- 2) Autor: Marlene Mercedes Astudillo Vicente.
- 3) Objetivo: medir la Gestión Educativa en las instituciones educativas públicas Red 12 UGEL N° 02 Rímac.
- 4) Lugar de aplicación: Red 12 UGEL N° 02 Rímac
- 5) Forma de aplicación: Directa
- 6) Duración de la Aplicación: 20´
- 7) Descripción del instrumento: Este instrumento es un cuestionario para docentes, que consta de 54 ítems de respuesta dicotómica. Los ítems se presentan en forma de afirmaciones que expresan sentimientos respecto a diversas situaciones o actitudes de la Institución Educativa a las cuales el docente debe responder: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca,

Nunca, según sienta lo que expresa el ítem correspondiente. La evaluación de la Gestión educativa se hace a través de cuatro Indicadores:

Gestión Institucional 15 reactivos.

Gestión Administrativa 16 reactivos.

Gestión Pedagógica 15 reactivos.

Gestión Comunitaria 10 reactivos.

- 8) Procedimientos de puntuación: El docente leerá cada una de las interrogantes y marcará con una (X) la alternativa que crea conveniente, según la tabla de valoración: Siempre = 5, Casi siempre= 4, Algunas veces= 3, Casi nunca= 2, Nunca= 1, Se sumarán sólo los puntajes correspondientes a la casilla indicada por sólo uno de los números 1, 2, 3, 4,5.

Tabla 5

Niveles de la Gestión Educativa

NIVELES	PUNTAJE
Gestión Educativa Buena	199-270
Gestión Educativa Regular	127-198
Gestión Educativa Pésima	54-126

- 9) Validez del instrumento: se sometió a la validez de expertos por la investigadora Astudillo en el año 2013, en tal sentido no ha requerido volver a validar porque los ítems no fueron modificados.

Tabla 6

Validez del instrumento

DOCTOR	SITUACIÓN
Anton Talledo, Richard C.	Aplicable
Picón Chávez, Hernán	Aplicable
Trancón Peña, Imelda Iraida	Aplicable

10) Confiabilidad del Instrumento: El instrumento se sometió a la confiabilidad mediante Alfa de Cronbach, planteada por Cronbach en 1951. Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la confiabilidad de instrumentos que se califican una escala de medida.

Tabla 7

Confiabilidad del instrumento de la variable Gestión educativa

Alfa de Cronbach	N de elementos
,863	56

Fuente: Astudillo (2013)

De acuerdo a los resultados, el instrumento indica una fuerte confiabilidad y se procedió a aplicar a la muestra del presente estudio.

Ficha técnica para los Estilos de liderazgo del director

- 1) Autor: Adaptado a la realidad peruana por Panizo (1988).
- 2) Objetivo: medir la Gestión Educativa en las instituciones educativas públicas Red 12 UGEL N° 02 Rímac.
- 3) Lugar de aplicación: Red 12 UGEL N° 02 Rímac
- 4) Forma de aplicación: Directa
- 5) Duración de la Aplicación: 30´
- 6) Descripción del instrumento: Este instrumento es un test desarrollado en la escala de Likert de composición escrita, de aplicación individual Para profesores, que consta de 65 ítems de estilos de liderazgo del director.
- 7) Procedimientos de puntuación: El instrumento fue medido con la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente: Nunca (0), Rara vez (1), A veces (2), Frecuentemente (3), Siempre (4). Luego se procedió a establecer los niveles para la variable, para ello se estableció pésimo, regular y bueno.

Tabla 8

Niveles de liderazgo

Estilo de liderazgo	Pésimo	Regular	Bueno
Transformacional	[35,70]	[71,105]	[106,140]
Transaccional	[30,60]	[61,90]	[91,120]

- 8) Validez del instrumento: El instrumento fue validado por expertos Astudillo (2013).

Tabla 9

Validez del instrumento de Estilo de Liderazgo

Experto	Opinión
Dr. Hernán Picón Chávez PhD.	Aplicable
Dra. Marlene Astudillo Vicente	Aplicable
Dr. Ulises Córdova García	Aplicable

- 9) Confiabilidad del Instrumento: El instrumento se sometió a la confiabilidad de Alfa de Cronbach, llegando 0,899 de resultado de los 65 ítems. Por lo tanto, el resultado indica que el instrumento es altamente confiable. (Astudillo, 2013)

2.8 Métodos de análisis de datos

El análisis de datos se realizó utilizando el software estadístico SPSS versión 21, luego se presentó la base de datos para calcular las frecuencias por dimensión y variables, para luego calcular la correlación de Spearman, esta medida se calcula mediante el método que se conoce como coeficiente de correlación por jerarquías de Spearman, y se designó por r_s . El procedimiento utiliza los dos conjuntos de jerarquías que pueden asignarse a los valores de las muestras de X e Y, que representan a las variables continua. (Wayne, 2002)

Para el cálculo de la correlación de Spearman se utilizó la siguiente fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

d = diferencia entre rangos (x menos y

n = número de datos.

2.9 Aspectos éticos (si corresponde)

Para la investigación se ha revisado los fundamentos teóricos, los mismos que han brindado soporte al trabajo y se ha señalado en las referencias los autores.

Los datos recopilados se han obtenido de la realidad y no se ha manipulado.

La información que se brinda en el trabajo es reales y corresponden a la muestra de estudio.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos

3.1.1 Gestión educativa

Tabla 10

Distribución de frecuencias de los niveles de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas de la Red 12 UGEL N° 02 Rímac

Nivel	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Pésima	26	17
Regular	127	83
Buena	0	0
Total	153	100

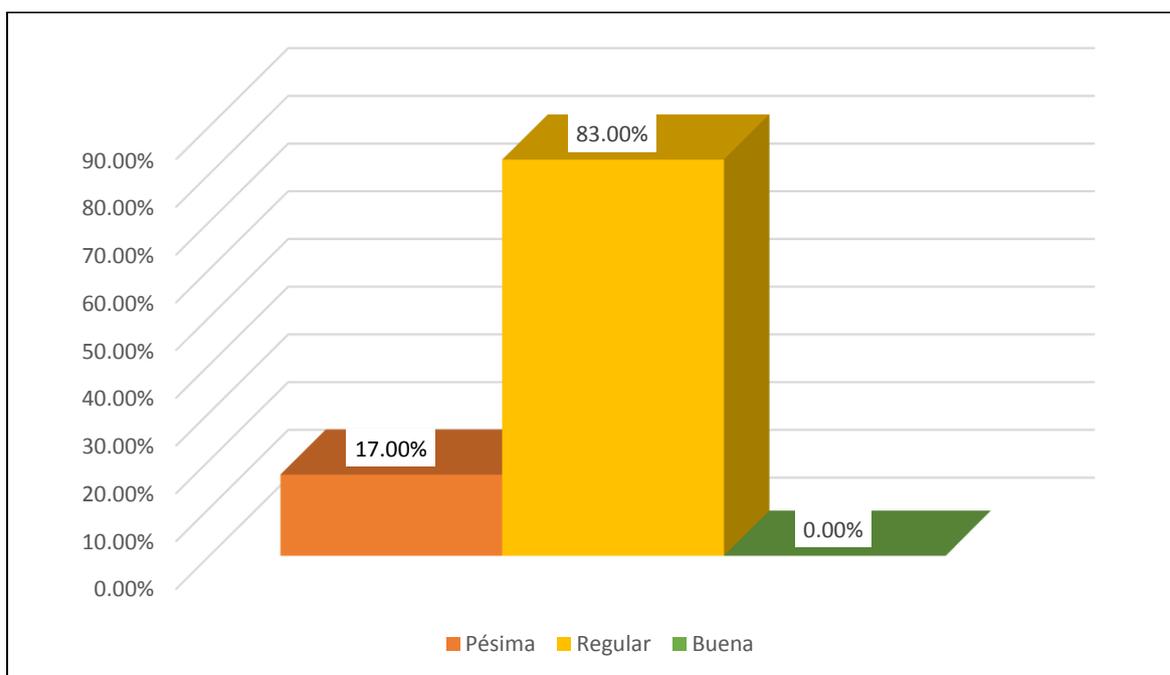


Figura 3. Niveles de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas de la Red 12 UGEL N° 02 Rímac

En la tabla 10 y figura 3 se presentan los niveles de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas Red 12 UGEL N° 02 Rímac, donde el 17% indica que el nivel es pésimo, el 83% regular y nadie indicó que es bueno.

3.1.2 Liderazgo transformacional

Tabla 11

Distribución de frecuencias de los niveles del liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red 12 UGEL N° 02 Rímac

Nivel	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Pésima	19	13
Regular	86	56
Buena	48	31
Total	153	100

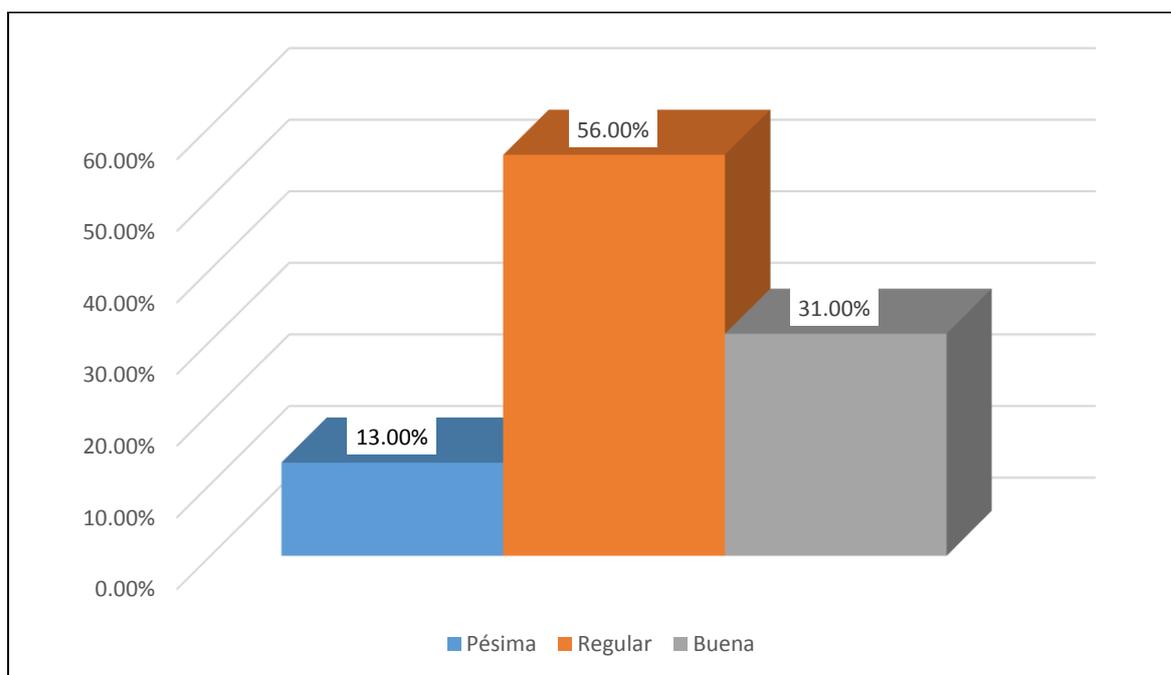


Figura 4. Niveles del liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red 12 UGEL N° 02 Rímac

En la tabla 11 y figura 4 se presentan los niveles del liderazgo transformacional del director en las instituciones educativas públicas Red 12 UGEL N° 02 Rímac, donde el 13% indicó que el nivel es pésimo, el 56% regular y el 31% es bueno.

3.1.3 Liderazgo transaccional

Tabla 12

Distribución de frecuencias de los niveles del liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red 12 UGEL N° 02 Rímac

Nivel	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Pésima	6	4
Regular	82	54
Buena	65	42
Total	153	100

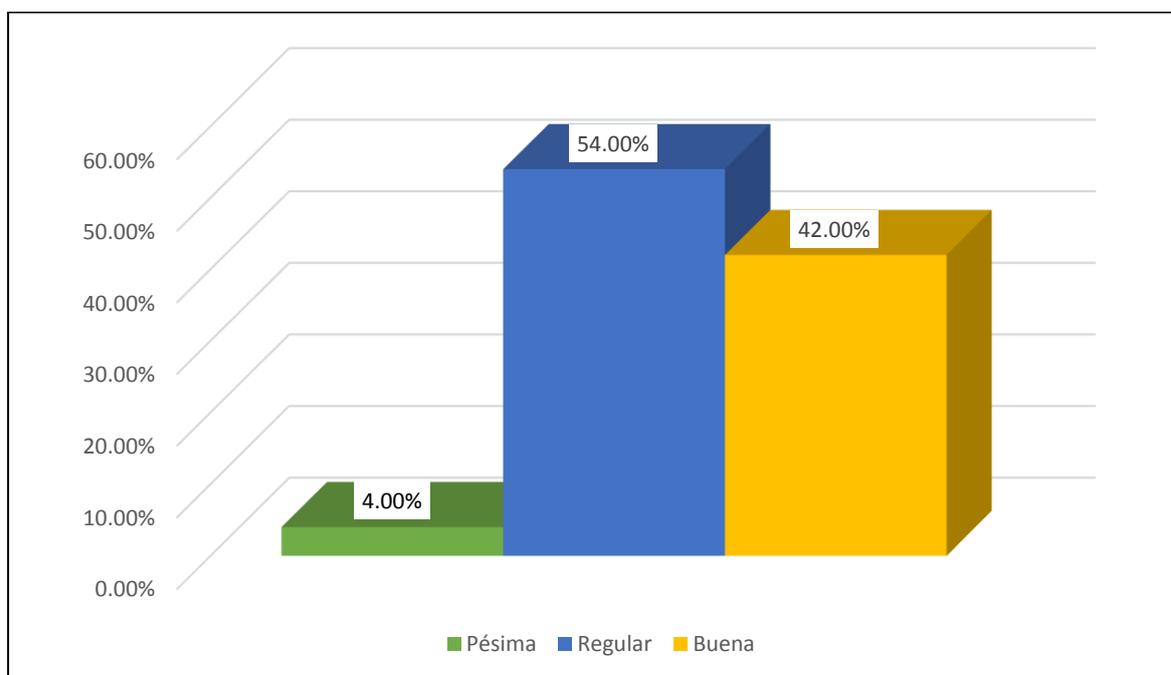


Figura 5. Niveles del liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red 12 UGEL N° 02 Rímac

En la tabla 12 y figura 5 se presentan los niveles del liderazgo transaccional del director en las instituciones educativas públicas Red 12 UGEL N° 02 Rímac, donde el 4% indicó que el nivel es pésimo, el 54% regular y el 42% es bueno.

3.2 Contrastación de hipótesis

3.2.1 Prueba de hipótesis 1

Hipótesis:

H_0 : No existe diferencias significativas entre la gestión educativa y estilo de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

H_A : Existe diferencia significativa entre la gestión educativa y estilo de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

Prueba para contrastar hipótesis: U Mann Whitney

Nivel de significancia, $\alpha = 0.05$

Consideración: Acepta la H_0 cuando $p > 0.05$, rechaza la H_0 cuando $p < 0.05$,

Tabla 13

La prueba de U Mann Whitney entre la gestión educativa y estilo de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

Prueba estadística	Valor
U Mann Whitney	1944.00
Z	-2.991
Sig.	.003

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 13 se observa que el nivel de significancia cálculo es 0.003, el cual es menor que el valor teórico de .05, por lo tanto esto permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna que: Existe diferencias significativas entre la gestión educativa y estilo de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

3.2.2 Contrastación de la hipótesis específica 1

Hipótesis:

H_0 : No existe relación entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

H_A : Existe relación positiva entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

Prueba para contrastar hipótesis: Correlación de Spearman

Nivel de significancia, $\alpha = 0.05$

Consideración: Acepta la H_0 cuando $p > 0.05$, rechaza la H_0 cuando $p < 0.05$,

Tabla 14

Correlación de Spearman entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

			Gestión educativa	Estilo de liderazgo transaccional
Rho de Spearman	Gestión educativa	Coeficiente de correlación	1,000	,609
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Estilo de liderazgo transaccional	N	153	153
		Coeficiente de correlación	,609	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	153	153

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 14 se presentó la Prueba de Correlación de Spearman (nivel de significancia de 0.05) donde se calculó según los datos obtenidos por la aplicación de los cuestionarios el valor de ,609 y $p = .000$, dichos resultados permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, en tal sentido se

demonstró que existe correlación positiva y fuerte entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

3.2.2 Contratación de la hipótesis específica 2

Hipótesis:

H_0 : No existe relación entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

H_A : Existe relación positiva entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

Prueba para contrastar hipótesis: Correlación de Spearman

Nivel de significancia, $\alpha = 0.05$

Consideración: Acepta la H_0 cuando $p > 0.05$, rechaza la H_0 cuando $p < 0.05$,

Tabla 15

Correlación de Spearman entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

			Gestión educativa	Estilo de liderazgo transaccional
Rho de Spearman	Gestión educativa	Coeficiente de correlación	1,000	,331
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	153	153
	Estilo de liderazgo transaccional	Coeficiente de correlación	,331	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	153	153

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 15 se presentó la Prueba de Correlación de Spearman (nivel de significancia de 0.05) donde se calculó según los datos obtenidos por la aplicación de los cuestionarios el valor de ,331 y $p = .000$, dichos resultados permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, en tal sentido se demostró que existe correlación positiva y débil entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.

IV. Discusión

Discusión

La investigación desarrollada ha tenido dos objetivos, en ese sentido fue determinar la relación entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015, en tal sentido los datos fueron categorizados y se procedió a calcular la correlación donde se demostró que existe correlación positiva y fuerte entre la gestión educativa y el liderazgo transformacional, en este sentido se rescata que los directores de dichas instituciones educativas en este tiempo han optado por una actitud motivadora, de hacer que la comunidad educativa cambie su manera de actuar con el único fin de alcanzar los objetivos de la organización, es así que los resultados armonizan con los de Rodríguez (2012) y Tarantini (2013) porque también demostró que el estilo de liderazgo tiene relación directa con el clima institucional, desde luego que dicha afirmación permite reafirmar que este tipo de líderes hacen que las personas adquieran nuevas actitudes que aporten al desarrollo organizacional, así también se coincide en parte con Maturana (2013) y Aravena (2014) porque encontró relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente, pero si no se armoniza respecto a la primacía del estilo permisivo. Por otra parte una vez más se armoniza con Saavedra (2014) ya que afirmó la correlación entre el liderazgo del director con la motivación laboral.

También es preciso señalar que se armoniza con Chinchano y Arteaga (2014) en el sentido que el estilo de liderazgo tiene relación directa con la gestión educativa, así también los resultados son ratificados con los obtenidos por Sorados (2010), Chahua y Chahua (2013) en relación a la gestión educativa y la calidad, desde luego que esto permitirá a las instituciones mejorar cada día sus procesos, en consecuencia se concuerda con Huaroc (2010) donde la gestión educativa se relaciona con la formación integral del estudiante entonces quiere decir que se enfatiza en la parte académica y se estaría cumpliendo con la razón de ser la institución educativa

Asimismo también fue determinar la relación entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la

Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015, en tal sentido se logró demostrar que existe correlación positiva y débil entre la gestión educativa y el estilo de liderazgo transaccional.

En consecuencia la gestión educativa bien llevada por el director tiene muchas implicancias en el sentido de la motivación porque hace que el personal tome como suyo los objetivos organizacionales, por otra parte logra mejorar las relaciones humanas, hecho que es loable ya que en las instituciones educativas existe mucho celo profesional además que se forma grupos informales que en muchas ocasiones se ha visto que en vez de ayudar entorpecen el trabajo.

También la gestión educativa permite que el director se relacione con directivos de otras instituciones así como poder lograr donaciones, aportes, apoyo para la institución con organizaciones privadas, más aún le permite tener mayor comunicación no solo con la APAFA sino con todos los padres de familia, quienes tienen buenas ideas y aportes para mejorar la gestión.

Desde luego un factor muy importante son los docentes y estudiantes, dicho dúo debe ser atendido, en el caso de los docentes generar una competencia sana de tal forma que todos traten de sobresalir y que finalmente el ganador es el estudiante.

Este trabajo definitivamente ha tenido aporte de la psicología y la administración ya que como son personas las que laboran tienen sus propias características y por ende se debe tratar de comprender y atender, por otro lado ellos laboran en una organización formal con una estructura vertical a pesar de los años y la teoría moderna por ende la unidad de mando es muy importante y más aún al ser un sistema abierto tiene mucha influencia del entorno donde no solo están los padres de familia sino la comunidad en general.

Finalmente este trabajo evidencia la predominancia del nivel del liderazgo transformacional, es decir las instituciones cada vez buscan mejorar y se alían con los actores educativos.

V. CONCLUSIONES

Conclusiones

- Primera : Existe diferencias significativas entre la gestión educativa y estilo de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015. (Umann Whitney = 1944, $p = .003$)
- Segunda : Existe correlación positiva y fuerte entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015. (Rho Spearman = .609, $p = .000$).
- Tercera : Existe correlación positiva y débil entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 Rímac, 201. (Rho Spearman = .331, $p = .000$)

VI. RECOMENDACIONES

Recomendaciones

- Primera : Realizar actividades para reforzar el liderazgo transformacional, además de descubrir nuevos líderes con proyección para mejorar la calidad educativa.
- Segunda : Reforzar en los directivos el desarrollo del liderazgo transformacional, para ello también se debe de realizar actividades extra laborales que implique la solución de problemas reales y ficticios, por otra parte también involucrar en las actividades de gestión a los docentes, estudiantes y padres ya que todos tienen un solo objetivo que es la calidad educativa y por ende ellos al comprender lo importante que es su aporte motivaría a diseñar otras estrategias de aprendizaje y soporte educativo.
- Tercera : Las autoridades educativas deben de convertir el estilo de liderazgo transaccional por el transformacional ya que es trascendental y no solo corrige los problemas del momento, por otra parte los intercambios que se realicen si bien pueden ser buenos a su vez tal vez implique descuidar la labor académica.

VII. Referencias bibliográficas

Referencias bibliográficas

- Adonis, I., Antúnez, D., Muñoz, E. y Negrete, N. (2009). *Liderazgo transformacional y prácticas pedagógicas* (tesis de maestría). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-adonis_l/pdfAmont/cs-adonis_l.pdf
- Aguilar, P. (2012). *La gestión educativa en el nivel básico y su incidencia en el rendimiento escolar* (tesis maestría). Recuperado de: <http://www.upnfm.edu.hn/bibliod/images/stories/tesnov/Pedro%20Aguilar%20Lazo%20Gestion%20de%20la%20Educacion.pdf>
Honduras
- Alvarado, O. (2008). *Gerencia y marketing educativo, para una gestión de calidad*. Lima: USIL
- Alvarado, O. (2010). *Estilo de liderazgo de los directores*. Lima: San Marcos
- Arana, M. (1998). Principios y procesos de la Gestión Educativa. Lima, Perú. Editorial: San Marcos con organismos públicos. *RDHECS* 7(4), 45-65
Recuperado de: http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion_7/1-3-inteligencia emocional- judería - batista.pdf
- Aravena, L. (2014). *Relación entre estilos de liderazgo educativo y el desempeño docente en el Colegio Cordillera de los Andes Comuna Los Condes 2014*. (Tesis de maestría). Chile: Universidad Católica de Chile
- Astudillo, M. (2013). *Gestión educativa y clima organizacional según la percepción de los docentes de las instituciones educativas públicas de la red n° 01 del distrito de bellavista callao 2013*. (Tesis de maestría). Lima: UCV
- Austin, J. (1996) *¿Cómo hacer cosas con palabras?* Madrid: Paidós.

Ayoub, J. (2001). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública*. Puebla: EGS.

Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Routledge.

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press.

Bennis, W. & Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.

Bennis, W. (1990). *Como llegar a ser líder*. Bogotá: Norma.

Bolívar, A. (2000): "El liderazgo compartido según Peter Senge", en *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Universidad de Deusto, Bilbao.

Brandstadter, A. (2007). *La gestión*. Argentina: Novedades educativas.

Briones, G. (1982). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México: Trillas

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.

Capra, F. (2002). *Conexiones ocultas*. México: PRT.

Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.

Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D. & Nader, M.(2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.

- Castro, L. (2007). *El Desempeño Laboral del Docente Universitario como Líder Transformacional*. Resumen. Trabajo Especial de Grado. Maracay: Universidad Bicentenario de Aragua.
- Cassasús, J. (2000). *Problemas de la Gestión en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B*. Santiago: Unesco. Recuperado el 9 de Noviembre del 2011
- Casassus J. (2000). *Marcos conceptuales de la gestión educativa en La Gestión: en busca del sujeto*. Santiago de Chile: UNESCO Orealc, Recuperado: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Chahua, M. y Chahua, V. (2013). *Gestión Educativa y su relación con la Calidad Educativa de la Institución Educativa N° 153 Alejandro Sánchez Arteaga, UGEL 05 SJL/EA* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima.
- Chinchano, B. N. y Arteaga, L. A. (2014). *Liderazgo resonante y la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del nivel primaria de la Red N° 01 – Ugel N° 03. Lince, 2014* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Consejo Nacional de Educación. (2006). *Proyecto educativo nacional al 2021*. Lima: CNE.
- Cruz, J., Mejía, J., Ramos, J., Villa, M., Aranda, M., & Segundo, M. (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México D.F.: Gobierno Federal.
- Cuevas, M., Díaz, F., e Hidalgo, V. (2007). Leadership as a criterion of quality in the efqm Excellence Model. A report about the importance that the principals of schools give to it. *Revista Española de Pedagogía*, 65(237), 295-316.

Cuevas, M., Díaz, F. e Hidalgo, V., LXV. (2007, Mayo-Agosto). El Liderazgo como criterio de calidad en el Modelo Europeo de Excelencia. Un estudio sobre la importancia que le atribuyen los directores. *Revista española de pedagogía*, 237, 313-314.

Dess, G., Picken, J. y Lyon, D. (1998). "Transformational leadership: Lessons from U.S. Experience". *Long Range Planning*. 31 (5), 722-732

Fischman, D. (2005). *El líder transformador I*. Perú: Ed. UPC.

Fischman, D. (2005). *El líder transformador II*. Perú: Ed. UPC.

Flores, R. (2001). *Cambio de Actitud en el docente*. *Revista de Orientación educacional N°8y 9*. Santiago de Chile: Universidad Adolfo Ibáñez.

Frigerico, G. Poggi, M. Tiramonti, G. y Aguerro, L. (1992). *Dimensiones de la gestión educativa*. Recuperado el 28 de enero del 2014, de http://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/las_instituciones_educativas_cara_y_ceca_-_frigerio.pdf

García-Leyva, L. (2000). *Gestión Educativa*. Recuperado de <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>

Goleman, D. (2004). *La inteligencia emocional en empresas*. Buenos Aires.

Gonzales, F. (2013). *La gerencia educativa, correspondiente a la línea de investigación Sociedad Educadora y Estado Docente, la misma que está referida al liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa estatal José Tadeo Monargas* (tesis de maestría) ubicada en el Municipio Baralt, estado Zulia.

Gorrochategui, A. (1995). *Liderazgo en los centros educativos*. Tesis no publicada. España: Universidad de Navarra.

Grijalbo, A. (2003). *Maestría en liderazgo. Técnicas y consejos*. México: SRF.

Gutierrez, F. (2001). *Liderazgo*. México: printece Hall.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hersey, P. (2009). Situational leaders. *Leadership Excellence*, 26(2), 104.

House, R.J. y Aditya, R. (1997). "The social scientific study of leadership: quo vadis?". *Journal of Management*, 23 (3), 409 – 473.

Huaroc, A. (2010). *Relación de la gestión educativa y la formación integral del educando en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Chincha* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guamán y Valle.

IPEBA, (julio 2013). *Matriz y Guía de Autoevaluación de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular – SINEACE*. Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la educación Básica.

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2005). *Commentary on the Whole Bible*. Zondervan: Publishing House.

Kotter, J., Nohria, N., & Berkley, J. (2002). *Harvard Business Review Liderazgo*. España: Liderdúplex S.A.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?*. Santiago: Fundación CAP.

Lussier, R., & Achua, C. (2005). *Liderazgo*. México: Thomson Learning.

Martínez, H., & Ávila, E. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning.

Maturana, F. (2013). *Estilos de liderazgo y el desempeño docente en el Colegio Colombo Gales Bogotá –Colombia 2013*. (Tesis de maestría). Colombia: Universidad Nacional de Colombia (UNAL).

MEN (2006). *Guía para la mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Guía N° 34. Colombia.

MEN (2008). *Visión 2019: Educación propuesta para una discusión*. Colombia.

MINEDU (Enero 2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Consejo Nacional de Educación. Recuperado de: www.cne.gob.pe

MINEDU (2014). *Marco del Buen Desempeño del Director*. drelp.gob.pe/documentos_2014/comunicados/evaluacion-directivos14.pdf

MINEDU (2014). *Ley General de Educación N° 28044 en su artículo 55 (2003)* www.oei.es/historico/quipu/peru/Reglamento_ley_educ.pdf

MINEDU DECRETO SUPREMO N° 009-2005-ED, *en su artículo 32 Aprueban el reglamento de gestión del sistema educativo*.

Navarro, M. (2009). *Gestión escolar*. Durango: Universidad pedagógica.

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación. Cuantitativa - Cualitativa y redacción de Tesis*. Colombia: Ediciones de la U

Northouse, P. (2011). *comunicación y liderazgo en la Escuela de Comunicación de la Southwestern University de Michigan, en su libro Leadership. Theory and Practice*.

- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Pes I Puig, R. (1989). "El líder transformador". *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. XLIV, N° 136, Abril.
- Pirela, L., Camacho, H. y Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia*, 10 Recuperado el 06 de Enero de 2010 desde: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=73710203>.
- Rodríguez, R. (2012). *Estilo de Liderazgo de los gestores educativos y el clima institucional en las escuelas básicas de Caracas- Venezuela 2012*. (Tesis de maestría). Caracas: Universidad Simón Rodríguez.
- Rossi, R. (2009). Liderazgo directivo: Una necesidad por satisfacer en la escuela pública peruana. *Reddolac*. Pp. 1- 10
- Ruiz, F. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Lima: UCV.
- Saavedra, H. (2014). *Estilos de liderazgo de los gestores de la escuela y la motivación laboral en la Escuela Miguel de Cervantes 2014*. (Tesis de maestría). Madrid: Universidad Nacional de Educación a distancia (UNED).
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
- Sammons, P. Hillman, y Mortimore, P. (1998) *Key characteristics of effective eschools: a review of school efectiveness research*. London: OFSED and Institute of Education.

- Sánchez, C. (1996). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Perú: Mantaro.
- Sashkin, M. & Rosenbach, W. (1996). *Una nueva visión de liderazgo*. Madrid: Editorial centro de estudios Ramón Areces. S.A.
- Searle, J. (1994) *Actos de habla*. Madrid: Cátedra.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa – Lima - Perú 2010* (tesis de maestría). UNMSM, Lima. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2409>
- Tarantini, J. (2013). *Estilos de liderazgo de los gestores y el clima organizacional en la escuela del General Belgrano- Mendoza Argentina 2013*. (Tesis de maestría). Argentina: Universidad de Mendoza- Sede San Rafael
- UNESCO (2011). World data on Education Seventh edition 2011. Recuperado de <http://www.ibe.unesco.org/en/services/online-materials/world-data-oneducation/seventh-edition-2010-11.html>
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: UNESCO Perú.
- Wayne, D. (2002). *Bioestadística: base para el análisis de las ciencias de la salud*. México: Limusa Wiley.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall International Editions. Tercera Edición.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Gestión educativa y estilo de liderazgo en instituciones educativa públicas Red 12 UGEL N° 02 Rímac

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Definición conceptual de la variable										
¿Existirá diferencias entre la gestión educativa y estilo de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015?.	Determinar la diferencia significativa entre la gestión educativa y estilo de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.	Existe la diferencia significativa entre la gestión educativa y estilo de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.	Gestión educativa Para Bass (como se citó en Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro (1992) quienes dan cuenta de "cuatro áreas de gestión: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria". (p. 1) El liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional, que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. (p. 89)										
Metodología													
		Paradigma	Positivismo										
		Enfoque	Cuantitativo										
		Tipo	Descriptivo										
¿Qué relación existe entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015?.	Determinar la relación entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacion al en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.	Existe relación positiva entre la gestión educativa y estilo de liderazgo transformacion al en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015.	<table border="1"> <tr> <td>Diseño</td> <td>No experimental</td> </tr> <tr> <td>Población</td> <td>122 docentes</td> </tr> <tr> <td>Muestra / Muestreo</td> <td>Muestreo estratificado 153</td> </tr> <tr> <td>Técnica de Rec. Datos</td> <td>Encuesta de Rec. Datos: Cuestionario</td> </tr> <tr> <td>Método de análisis de datos</td> <td>Coeficiente de correlación de Rho de Spearman</td> </tr> </table>	Diseño	No experimental	Población	122 docentes	Muestra / Muestreo	Muestreo estratificado 153	Técnica de Rec. Datos	Encuesta de Rec. Datos: Cuestionario	Método de análisis de datos	Coeficiente de correlación de Rho de Spearman
Diseño	No experimental												
Población	122 docentes												
Muestra / Muestreo	Muestreo estratificado 153												
Técnica de Rec. Datos	Encuesta de Rec. Datos: Cuestionario												
Método de análisis de datos	Coeficiente de correlación de Rho de Spearman												
¿Qué relación existe entre la	Determinar la relación entre	Existe relación positiva entre											

gestión educativa estilo liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02 Rímac, 2015?.	la educativa estilo liderazgo transaccional en las instituciones educativas públicas de la Red N° 12 - UGEL N° 02	gestión y de de y de las instituciones educativas de la Red N° 12 - UGEL N° 02	la educativa estilo liderazgo transaccional en las instituciones educativas de la Red N° 12 - UGEL N° 02
--	---	---	--

Anexo 2: Matriz de datos

Variable gestión educativa

Nro	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19
1	3	3	4	4	2	4	2	2	2	1	4	2	2	1	3	3	3	3	4
2	4	2	1	3	2	3	1	2	2	4	3	2	2	4	2	4	2	3	3
3	3	2	4	3	3	4	1	3	4	2	4	1	4	3	4	1	4	1	1
4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2
5	4	3	2	2	1	3	1	1	4	1	4	2	2	3	4	2	4	4	4
6	4	3	4	1	4	1	2	1	1	3	4	2	4	2	2	2	1	1	4
7	1	4	3	1	4	3	4	2	2	4	4	3	2	4	4	3	3	2	3
8	3	4	1	3	2	2	1	3	2	4	1	2	3	4	3	1	4	2	1
9	3	1	2	2	4	2	4	1	4	2	3	3	4	4	1	2	4	1	3
10	3	1	2	3	1	1	1	2	2	1	1	4	2	3	1	4	2	3	4
11	2	2	1	1	4	2	1	1	4	4	1	1	2	1	3	3	1	1	1
12	1	1	4	5	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	2	4	2	2	4
13	4	2	3	1	3	3	3	3	4	2	1	4	1	3	2	2	2	2	2
14	2	1	2	3	1	4	1	1	1	3	4	4	1	1	1	1	1	4	4
15	4	3	4	2	1	2	3	1	4	3	3	3	1	3	2	4	3	4	4
16	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	1	1	1	4	4	1
17	2	1	3	3	1	3	2	4	2	1	4	2	1	2	3	2	2	3	1
18	4	2	4	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3	4	2	1	3	3	1
19	1	4	1	3	4	2	4	1	2	4	4	2	3	1	2	1	3	3	2
20	3	3	4	3	2	1	1	2	4	3	2	2	1	4	1	1	4	2	2
21	4	3	1	2	4	2	3	2	2	1	3	4	4	3	3	1	4	2	2
22	1	3	1	4	3	4	3	2	2	2	1	1	1	1	2	3	3	1	1
23	2	2	1	2	3	3	1	2	4	2	1	4	2	4	2	1	2	2	3
24	1	1	4	3	2	3	2	1	4	1	1	2	3	1	3	4	1	4	4
25	3	1	1	3	3	3	3	3	2	4	1	1	2	3	3	1	2	3	2
26	3	2	1	4	4	3	1	1	2	2	1	4	2	3	4	3	2	3	2
27	4	3	4	2	1	3	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	3	1
28	4	4	3	4	1	3	3	2	4	3	4	2	3	1	4	3	1	4	1
29	1	3	1	2	3	1	3	1	4	4	2	1	2	1	2	1	4	3	4
30	1	4	4	4	3	3	1	4	4	4	1	3	1	4	2	3	3	2	1
31	3	2	3	2	4	3	4	2	2	4	1	1	1	4	2	3	2	1	3
32	2	1	4	4	4	4	2	4	3	1	1	1	3	2	1	3	1	4	1
33	1	3	4	3	4	1	1	3	3	3	3	1	1	3	1	3	2	3	1
34	4	3	4	2	3	1	1	3	3	3	1	2	1	2	3	2	2	2	4
35	3	4	4	2	2	2	3	3	3	1	3	1	4	3	2	3	4	1	1
36	2	2	3	1	1	3	1	4	1	3	1	3	4	3	1	4	1	1	4
37	3	2	4	4	4	2	4	3	4	1	1	2	4	1	3	2	4	2	4
38	3	3	2	2	4	1	3	1	1	4	2	3	4	3	2	1	4	2	2
39	3	4	1	2	3	4	1	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	4	2
40	3	1	3	1	3	1	1	4	4	1	3	2	2	1	1	3	2	4	2
41	3	3	1	2	2	1	4	1	1	1	2	2	4	4	2	3	4	1	1

42	1	1	2	2	4	1	4	3	1	3	2	3	2	2	1	3	3	2	1
43	1	2	3	4	4	3	1	4	1	3	3	4	4	4	2	1	1	3	3
44	1	2	1	4	3	4	4	2	2	1	2	3	2	2	4	1	3	4	2
45	4	2	4	1	4	2	2	4	2	3	1	4	1	4	3	4	2	3	2
46	4	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2
47	1	4	2	4	3	1	3	1	2	3	4	4	1	3	2	1	1	2	2
48	4	2	3	2	1	3	4	4	1	4	1	3	3	1	4	3	3	4	2
49	4	2	4	4	3	1	3	4	2	3	1	4	2	3	3	2	2	1	4
50	2	2	4	3	2	1	4	2	4	2	3	1	4	4	1	3	1	4	1
51	4	2	1	3	3	1	4	1	3	2	4	2	1	4	3	3	1	4	4
52	1	1	2	3	2	4	1	3	3	3	3	1	2	4	1	1	3	1	4
53	2	2	1	2	4	2	2	1	2	4	1	4	3	2	3	3	2	1	3
54	2	1	3	1	3	3	1	2	3	1	4	3	3	1	4	2	2	3	4
55	1	4	2	1	1	2	2	2	2	4	2	3	4	3	1	2	2	4	1
56	2	1	2	2	3	3	4	1	2	4	2	4	3	3	3	4	1	2	4
57	4	4	4	2	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	2	1	2	3	3
58	4	1	3	2	1	4	2	4	2	2	4	3	4	3	1	1	1	2	4
59	1	1	1	4	2	1	2	3	3	2	4	2	3	3	4	1	2	1	3
60	3	1	1	4	4	4	3	2	1	1	3	3	1	3	1	4	1	1	1
61	3	2	1	3	4	3	2	2	3	2	3	4	4	4	3	1	4	2	1
62	3	2	1	2	4	1	4	1	4	4	2	2	3	1	2	3	2	3	2
63	1	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	3	1	1	1	1	4	2	2
64	2	2	4	2	2	1	1	1	1	2	1	4	4	4	4	4	1	3	3
65	2	3	2	1	3	1	3	1	3	4	1	2	3	3	3	4	2	2	3
66	2	3	1	2	1	2	4	2	3	3	2	4	2	2	1	4	4	1	2
67	3	2	2	3	1	2	2	2	3	4	1	1	3	3	4	3	3	1	1
68	4	4	1	2	4	1	1	2	2	4	4	4	3	2	1	3	4	1	4
69	4	3	4	4	4	3	4	1	2	2	1	1	4	1	1	2	3	3	4
70	2	2	3	2	1	2	2	4	3	1	3	4	4	3	2	4	4	4	4
71	4	4	1	1	4	4	1	3	4	3	3	2	1	1	1	4	2	3	2
72	4	2	2	1	1	1	3	3	1	1	4	2	2	2	3	2	1	4	2
73	4	2	4	2	3	3	1	3	2	3	1	2	3	2	3	1	4	1	3
74	1	4	1	4	4	3	4	3	3	1	4	2	4	2	1	4	1	2	3
75	1	2	4	3	2	1	4	4	2	3	4	2	1	4	2	2	1	4	3
76	2	2	3	1	3	4	3	1	2	1	1	1	4	4	4	1	4	2	3
77	3	3	3	4	3	3	4	3	2	1	4	1	1	4	1	2	3	4	4
78	3	3	2	3	2	2	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	1	3	3
79	1	4	4	2	3	4	3	4	1	3	2	2	1	3	2	2	3	2	3
80	2	3	3	4	1	1	4	2	2	2	4	2	4	1	1	1	2	3	1
81	3	2	1	4	1	1	4	3	2	2	2	3	4	2	3	1	4	3	1
82	2	4	4	1	4	2	2	3	3	4	3	4	4	1	1	2	2	3	3
83	2	4	1	3	1	1	2	4	3	3	1	4	1	2	1	2	4	4	1
84	3	3	4	3	4	2	1	3	3	2	3	1	2	3	4	1	1	4	4
85	4	2	2	1	1	1	1	2	1	3	4	2	1	4	3	4	1	3	4
86	4	2	3	1	3	2	4	4	2	4	4	3	1	4	4	4	3	4	3

87	1	2	1	1	4	1	1	4	2	1	4	2	2	3	3	3	3	4	2
88	1	1	3	4	4	2	3	1	4	1	3	3	1	1	4	4	2	3	4
89	1	1	1	4	3	1	4	1	1	1	1	2	4	3	2	2	3	3	4
90	3	2	3	1	3	3	4	4	1	3	2	2	2	4	4	4	1	4	3
91	4	1	2	3	3	3	4	4	4	4	3	1	2	1	3	4	2	1	3
92	2	4	4	3	3	2	1	3	1	2	1	1	3	3	3	4	4	1	4
93	3	1	2	3	3	2	4	3	1	2	4	1	3	1	3	1	1	2	1
94	4	2	1	1	3	1	2	3	4	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2
95	4	2	1	1	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	4	1	3	1
96	4	3	1	2	3	4	3	1	2	3	1	1	1	2	3	1	3	3	2
97	3	2	3	4	1	3	2	4	2	1	1	4	2	2	3	3	2	1	2
98	4	1	2	2	1	3	1	2	3	3	1	2	2	3	4	2	3	3	2
99	3	1	2	4	4	3	2	4	4	3	2	3	2	4	3	2	1	2	2
100	1	4	2	4	4	4	2	3	3	2	3	1	4	2	1	3	1	4	2
101	1	2	2	4	3	4	2	3	3	1	3	2	1	2	2	4	2	3	2
102	4	3	2	3	4	1	3	1	3	2	2	1	1	3	4	3	3	3	3
103	3	2	2	2	1	1	2	2	4	3	3	2	1	3	2	1	4	1	3
104	2	2	2	2	3	4	1	2	3	4	3	2	4	3	1	4	2	2	1
105	3	2	1	4	2	2	1	4	3	3	2	4	1	4	4	2	2	2	1
106	3	1	3	1	1	3	1	2	1	2	3	4	3	2	2	2	3	3	3
107	1	4	2	4	3	2	2	4	4	4	2	4	2	2	1	1	4	3	3
108	3	2	1	2	2	4	1	2	3	1	4	1	1	4	1	4	1	3	3
109	1	3	3	2	1	4	3	1	2	2	4	3	1	1	2	1	2	4	4
110	4	4	2	3	1	3	1	1	1	3	4	3	4	2	4	2	4	2	1
111	4	4	3	2	2	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	1	4	2	3
112	4	3	1	4	3	2	2	4	1	1	2	4	2	3	1	1	4	2	4
113	1	1	2	3	1	3	2	1	3	3	2	3	3	1	3	1	4	2	3
114	2	3	4	2	1	1	4	4	3	4	2	4	4	2	1	4	2	1	1
115	3	2	3	1	1	3	1	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
116	1	4	2	2	2	1	3	1	1	2	3	4	4	4	3	4	1	1	1
117	2	1	4	2	1	4	4	3	3	2	2	1	4	2	4	4	1	1	4
118	4	2	2	4	3	2	3	1	3	1	3	4	2	1	1	4	2	3	3
119	1	3	2	2	1	1	1	1	3	3	1	4	2	1	3	4	2	3	3
120	3	2	4	1	3	3	2	4	1	2	3	1	1	2	1	1	1	4	4
121	2	1	1	3	3	4	4	4	2	3	2	1	2	3	3	4	1	1	2
122	4	1	4	1	1	2	1	3	1	4	2	2	3	1	1	1	4	1	2
123	2	1	4	2	1	3	3	1	3	1	1	1	2	4	4	4	3	1	4
124	4	1	4	4	1	1	3	4	2	3	4	4	2	4	1	2	1	1	4
125	2	1	2	1	1	2	4	1	4	4	2	4	4	3	1	4	4	2	2
126	3	3	3	1	3	4	2	2	4	3	4	2	4	3	3	2	1	3	4
127	1	4	2	1	2	1	3	3	3	4	1	3	4	2	1	3	4	3	3
128	2	3	2	2	1	1	2	1	4	3	1	1	2	1	4	4	3	4	3
129	4	4	3	2	3	2	1	4	1	4	3	1	3	3	2	3	4	2	2
130	1	2	4	1	3	4	2	2	2	1	2	2	3	4	4	1	2	2	4
131	4	2	4	2	4	4	1	2	3	1	3	2	4	2	2	3	1	1	3

132	2	2	2	3	4	3	1	2	1	3	1	3	4	2	2	3	3	2	1
133	3	3	2	1	2	1	1	2	4	1	1	4	2	1	3	2	1	1	2
134	3	4	1	2	2	4	1	3	2	2	3	3	3	4	3	4	1	1	1
135	1	4	4	2	2	2	1	2	3	4	1	1	2	1	4	2	4	3	4
136	1	2	1	4	2	3	4	1	4	1	1	2	1	4	1	4	3	1	1
137	1	4	3	4	4	1	2	3	3	4	3	3	3	4	2	1	3	3	4
138	3	2	2	3	1	4	4	2	3	2	4	4	3	1	1	3	4	4	3
139	2	3	2	2	3	3	3	4	2	3	2	3	4	2	4	1	3	1	4
140	4	1	4	2	3	3	1	1	4	3	2	3	1	3	4	4	1	1	4
141	3	3	4	4	3	4	2	3	3	1	4	4	3	4	2	2	4	4	4
142	4	4	2	4	3	2	2	2	1	2	3	3	1	1	1	3	1	1	3
143	1	3	2	2	1	1	4	4	4	3	1	2	2	4	3	1	2	2	1
144	4	2	4	3	3	1	3	4	3	1	2	3	1	2	1	2	3	3	4
145	2	3	3	1	2	2	1	2	3	4	4	2	4	4	2	1	3	4	3
146	1	4	4	1	1	3	2	3	2	4	4	1	4	2	2	1	3	1	4
147	3	4	1	2	4	3	3	2	1	2	4	3	1	4	3	1	2	3	2
148	4	4	2	3	1	1	3	2	2	2	3	2	1	3	1	4	4	4	2
149	1	2	2	4	3	2	2	4	1	4	1	3	2	3	3	3	3	1	1
150	4	4	4	2	2	1	1	2	3	3	3	4	3	2	4	4	2	4	2
151	1	2	1	2	1	4	3	1	2	1	1	1	1	2	3	4	1	1	3
152	3	1	4	3	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	4	3	1	3
153	2	1	4	4	3	2	1	4	2	1	2	3	3	4	4	2	2	2	1

Nro	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38
1	4	2	1	1	3	2	1	4	1	1	2	4	3	3	2	3	3	3	4
2	1	1	1	1	4	4	3	4	3	2	2	3	4	1	4	4	2	4	3
3	1	2	2	4	4	1	3	2	2	3	1	3	1	1	4	4	2	4	2
4	1	1	4	4	1	2	2	4	1	4	1	3	3	1	4	1	2	1	4
5	1	2	1	4	2	2	3	2	3	1	4	2	4	2	1	2	1	2	3
6	2	1	2	3	1	2	1	4	2	3	1	1	4	1	4	3	1	4	2
7	4	3	3	1	4	3	4	1	1	4	4	1	2	3	1	4	4	3	2
8	4	2	4	4	2	2	2	1	4	4	1	2	4	3	2	4	3	1	1
9	2	2	4	3	3	1	3	1	3	4	4	2	2	4	2	3	1	4	4
10	1	2	2	4	2	2	4	4	2	3	3	4	1	2	4	1	4	3	2
11	2	2	4	4	3	4	1	3	2	1	3	1	1	2	3	1	3	3	1
12	1	4	2	1	1	3	2	2	3	4	2	2	3	1	1	2	1	2	3
13	4	3	4	3	3	3	1	4	4	2	3	1	2	4	3	1	1	2	4
14	4	1	4	1	3	4	2	4	3	1	4	4	2	4	1	1	4	2	4
15	2	1	1	2	1	2	4	3	3	4	1	3	4	3	2	2	3	2	2
16	3	1	2	1	4	1	4	1	3	3	2	1	3	1	1	3	1	1	3
17	4	4	3	2	1	3	4	1	4	4	3	1	4	1	1	2	3	3	4
18	3	3	4	3	1	2	1	4	2	2	2	4	2	4	3	4	1	4	2
19	4	3	3	1	1	4	4	4	4	3	2	3	3	1	2	3	3	1	1
20	1	2	3	1	4	3	3	4	3	3	4	3	2	1	1	2	2	4	1
21	4	4	1	1	3	2	1	2	3	2	1	1	3	3	3	2	1	1	2
22	2	2	2	2	2	4	3	3	3	4	2	2	1	2	1	2	2	2	4
23	1	1	3	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	4	4	3
24	2	4	1	3	4	2	3	2	1	3	3	1	3	4	3	4	4	4	3
25	4	1	3	3	3	3	2	2	1	4	4	3	1	3	4	2	3	1	2
26	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	4	2	4	1	1	3	2	4	2
27	2	2	1	2	2	2	3	4	4	2	2	3	2	1	3	4	4	3	1
28	2	1	4	2	2	4	4	4	3	3	1	3	4	4	3	4	1	2	4
29	1	4	2	4	2	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	1	4	4
30	1	2	1	3	1	4	4	4	4	3	2	2	4	1	4	4	2	1	2
31	2	1	3	2	3	1	4	2	2	1	1	4	2	4	1	1	1	4	1
32	3	3	1	2	2	4	1	1	2	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2
33	1	3	2	2	2	3	2	3	1	2	1	1	3	1	3	2	2	1	3
34	3	1	2	1	4	4	1	1	3	2	4	4	2	1	2	3	3	3	4
35	2	1	3	3	1	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	1	1	3	1
36	3	3	3	4	3	2	4	2	3	4	2	1	3	2	3	4	3	1	2
37	3	3	4	4	3	1	3	2	1	3	3	2	3	4	3	1	3	4	3
38	4	2	3	4	4	2	1	2	4	4	3	3	4	4	1	2	2	4	4
39	4	3	2	2	4	2	3	4	1	1	1	2	2	1	2	4	3	1	2
40	4	2	2	1	4	3	2	1	4	1	3	2	1	1	1	1	2	4	4
41	1	1	3	1	2	1	1	2	2	2	3	2	4	4	4	2	4	4	3
42	2	2	1	4	2	4	3	2	4	1	1	2	3	2	4	4	2	2	1
43	2	4	3	3	3	4	4	2	1	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3
44	4	3	1	3	3	1	2	4	4	2	3	1	4	3	4	3	3	1	2

45	1	2	4	3	3	3	4	4	2	3	2	1	4	4	1	2	2	4	2
46	2	1	4	1	1	4	1	2	2	4	1	2	1	4	4	2	3	4	3
47	2	2	2	2	4	4	4	3	1	2	1	1	3	1	1	3	1	2	2
48	2	1	2	3	4	4	3	4	4	2	1	1	4	4	2	2	2	3	4
49	2	4	1	1	3	2	1	3	2	1	1	2	3	3	3	1	3	2	3
50	4	3	2	2	2	2	2	4	4	3	4	1	4	2	1	1	4	4	2
51	2	1	2	2	2	1	4	3	2	3	4	1	1	4	1	3	4	1	2
52	4	3	3	1	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	1	1	2	4	3
53	4	3	4	1	2	4	1	4	4	4	3	3	3	1	1	3	2	2	4
54	4	4	4	1	1	4	3	2	2	4	1	2	2	3	4	1	3	4	4
55	2	3	4	4	1	2	1	2	2	4	4	2	4	4	3	3	1	1	3
56	2	2	4	1	3	2	1	4	3	1	1	1	1	1	3	4	2	4	1
57	3	3	4	2	4	3	1	4	3	1	3	1	1	1	1	2	1	4	3
58	3	4	3	4	3	3	1	4	3	1	3	2	4	3	3	3	2	3	3
59	1	3	1	1	1	4	4	2	3	2	4	1	1	2	4	3	4	1	1
60	4	2	3	2	2	3	3	3	2	4	1	4	3	3	3	1	1	4	3
61	1	1	3	2	3	1	2	3	2	2	3	2	3	1	1	4	3	2	1
62	2	3	4	2	2	4	1	2	2	3	1	4	1	2	4	4	3	2	1
63	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2	4	4	2	2
64	1	1	4	1	4	4	2	2	1	1	3	3	2	2	2	4	3	3	3
65	2	1	3	4	2	1	2	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	1	2
66	4	1	4	4	4	4	4	3	1	4	4	1	3	3	4	4	3	3	2
67	1	4	2	2	1	1	4	1	3	1	2	1	2	2	4	4	3	4	4
68	2	4	1	1	1	2	4	4	4	2	2	1	3	2	3	1	1	4	2
69	3	3	3	3	4	1	3	3	4	1	2	4	1	1	2	1	2	3	3
70	3	4	4	4	2	2	2	3	4	1	1	3	3	4	2	1	4	3	1
71	3	4	1	3	4	1	4	1	1	2	3	4	1	4	4	2	1	3	1
72	3	1	1	4	1	2	3	1	4	3	3	1	2	3	1	1	3	1	1
73	3	2	2	4	3	1	4	1	2	3	3	1	1	1	1	1	3	2	1
74	2	3	3	1	2	2	2	4	4	2	3	1	1	1	4	3	3	4	3
75	1	3	2	2	4	1	1	1	1	1	4	4	1	2	3	3	3	4	4
76	3	1	2	2	4	2	4	3	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	4
77	1	3	3	2	3	2	3	1	2	1	4	3	4	3	4	3	1	1	1
78	2	2	1	1	3	2	1	3	3	2	2	1	4	4	3	4	1	2	4
79	4	3	1	3	3	1	4	2	3	3	4	4	3	3	2	3	2	1	4
80	4	3	3	2	4	4	1	2	2	3	2	3	3	2	2	4	1	2	2
81	3	2	1	2	2	3	1	3	3	1	1	1	2	2	2	1	3	1	1
82	2	4	3	2	4	3	2	3	1	4	4	2	4	1	3	2	4	1	3
83	2	3	3	1	4	3	4	1	4	3	3	2	4	4	3	1	4	1	3
84	4	2	1	3	1	4	3	2	4	2	1	3	2	2	4	1	3	3	1
85	2	2	4	1	4	2	4	4	1	3	1	2	2	4	1	3	4	4	3
86	2	3	1	2	4	1	1	4	4	3	2	3	1	4	3	1	2	3	1
87	2	3	3	4	1	1	3	4	4	2	3	3	3	1	4	1	4	2	3
88	2	2	2	1	3	3	4	3	3	4	1	3	1	4	1	3	4	4	3
89	3	2	1	1	2	3	4	3	1	4	3	3	1	1	3	4	3	2	4

90	1	3	3	3	1	2	2	1	2	2	1	1	4	3	3	3	1	2	1
91	3	1	4	4	3	4	3	1	2	2	2	4	4	2	4	2	3	3	2
92	2	3	2	2	2	2	1	4	4	3	2	1	3	3	1	3	4	3	1
93	3	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	1	2	2	2	4	4	4	1
94	1	3	1	2	3	1	3	3	2	4	4	2	4	4	2	2	1	4	4
95	4	3	3	3	1	2	1	4	1	2	3	2	3	2	3	1	1	1	2
96	1	1	2	2	4	1	2	1	1	4	4	3	1	4	1	1	2	3	1
97	1	3	1	1	4	2	2	3	4	3	4	2	1	2	4	4	2	2	1
98	3	1	4	4	1	1	4	4	4	1	4	2	1	2	4	3	2	1	3
99	3	3	1	4	3	4	3	2	4	2	3	2	1	3	1	3	3	3	2
100	4	3	3	2	3	1	4	1	3	1	3	2	4	4	1	3	3	2	3
101	4	2	3	3	4	2	3	1	4	3	4	4	1	4	1	1	3	2	3
102	2	3	2	3	1	3	1	3	3	3	4	2	1	4	1	3	1	1	2
103	2	4	1	4	4	3	1	2	4	4	1	4	2	4	1	2	4	2	3
104	1	3	2	1	3	2	4	3	2	2	1	2	3	3	2	3	1	3	2
105	1	4	2	1	2	4	4	4	3	1	3	1	2	3	4	3	1	3	1
106	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	1	2	1	1	2	4	1	4	3
107	1	3	2	3	1	3	3	1	1	2	1	1	1	4	3	1	4	4	4
108	3	1	3	1	1	4	1	1	2	2	4	3	1	2	4	3	1	1	3
109	4	1	4	3	3	2	4	3	3	4	1	4	4	1	1	4	2	1	1
110	3	3	4	3	4	4	3	2	3	4	3	2	1	4	4	2	1	3	2
111	2	2	3	2	3	3	2	4	4	3	2	4	1	1	4	4	2	1	4
112	1	4	1	2	3	4	4	3	4	1	4	4	3	3	2	4	3	4	2
113	3	1	2	1	4	1	4	2	2	4	1	1	1	1	4	4	2	1	1
114	1	1	2	2	4	2	3	1	4	1	3	4	2	2	2	1	1	3	1
115	2	1	4	1	3	1	2	2	3	2	3	3	1	3	3	1	1	2	4
116	2	2	2	4	4	1	4	1	3	4	1	4	2	2	3	4	4	2	4
117	4	3	4	3	3	1	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	1	1	3
118	1	1	4	3	2	1	3	4	2	2	4	2	3	1	1	3	4	3	4
119	3	2	3	4	3	2	1	3	2	2	1	2	3	1	2	1	3	4	2
120	1	4	4	2	2	4	3	2	4	1	1	4	1	2	2	1	2	3	4
121	2	2	4	1	1	2	4	1	2	3	2	1	4	2	4	1	1	2	4
122	3	2	3	3	2	3	1	1	4	3	1	4	2	1	1	4	2	3	3
123	4	3	2	1	1	2	4	3	2	2	4	4	3	4	1	3	4	3	3
124	3	2	1	1	1	4	3	4	3	1	1	3	3	1	3	4	2	2	1
125	4	1	4	2	2	3	1	1	3	2	4	3	2	1	2	1	4	3	3
126	2	3	4	4	3	4	1	1	4	3	2	1	1	2	1	4	1	2	3
127	3	3	4	1	3	4	4	1	2	3	1	2	2	4	2	2	1	2	4
128	2	3	2	3	2	1	4	3	3	1	4	4	1	4	4	3	3	4	1
129	4	4	4	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	2	3	2	1	1	4
130	4	1	1	2	2	1	3	3	3	2	1	4	4	3	2	4	3	2	3
131	2	4	1	1	3	1	3	1	2	1	1	2	4	3	3	4	2	2	3
132	3	3	3	3	1	3	1	3	4	4	1	4	1	3	3	2	3	4	1
133	4	1	4	2	4	1	4	2	3	4	4	1	4	1	4	4	2	4	2
134	1	3	2	3	2	1	3	1	3	2	2	4	3	4	2	2	2	4	3

135	3	1	2	3	1	2	3	2	1	3	1	2	2	2	3	1	2	4	4
136	3	4	1	2	2	4	3	1	2	1	2	1	3	3	3	1	1	1	1
137	3	3	4	1	4	3	4	4	3	2	1	1	3	1	4	1	1	2	3
138	3	4	2	1	4	4	2	3	1	4	3	3	1	1	1	2	3	3	2
139	3	1	2	2	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	1	3	1	1	2
140	4	1	3	1	3	1	1	3	1	4	3	2	3	3	2	1	4	4	4
141	2	4	1	4	2	1	2	2	3	2	3	2	1	4	1	4	4	4	1
142	4	2	2	1	4	3	3	1	4	3	3	1	1	3	1	3	3	2	4
143	1	4	1	4	3	3	1	4	4	2	1	1	2	3	3	3	3	2	3
144	3	4	3	1	1	2	1	1	2	2	3	1	1	4	4	2	3	2	2
145	1	4	1	2	3	3	3	1	1	4	1	4	4	1	2	3	1	3	1
146	4	2	1	3	1	2	2	4	4	4	2	3	2	2	1	2	2	2	3
147	4	2	2	1	4	3	3	3	3	3	2	1	3	1	4	4	3	3	3
148	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	1	4	1	1	1	3
149	1	1	3	1	4	4	2	1	4	1	3	4	3	1	4	3	3	3	1
150	2	4	4	1	3	2	3	2	3	4	1	2	4	1	4	2	1	3	4
151	3	1	4	2	3	1	1	2	2	1	2	4	2	2	2	3	3	1	4
152	1	2	1	3	4	3	3	2	2	1	4	3	2	1	3	4	2	4	2
153	1	3	4	2	1	1	4	3	4	1	2	2	1	3	3	1	3	1	3

Nro	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50	p51	p52	p53	p54
1	3	2	3	3	1	4	3	1	1	2	3	4	2	3	2	4
2	2	4	2	2	3	2	1	1	4	3	2	2	3	3	2	4
3	1	2	2	2	3	1	4	3	3	3	3	1	1	1	3	4
4	2	2	2	3	2	1	4	2	1	3	2	2	1	2	3	3
5	1	3	2	2	1	1	4	4	2	2	4	4	2	1	1	1
6	3	4	2	3	2	2	1	3	1	1	3	3	4	3	2	1
7	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	4	2	4
8	4	1	2	1	3	1	4	4	3	2	1	4	3	4	1	1
9	2	4	2	3	4	2	3	4	4	2	2	2	4	2	2	1
10	2	1	2	2	4	3	3	1	4	1	4	1	1	1	2	1
11	2	1	2	3	2	4	3	4	4	4	1	2	3	2	2	1
12	1	1	2	1	4	4	3	4	1	4	4	1	1	1	4	3
13	4	1	2	3	1	2	3	1	1	1	1	4	1	1	3	2
14	2	2	4	2	1	1	2	4	1	4	2	4	2	2	4	3
15	1	2	1	1	2	2	3	4	2	2	4	1	1	1	3	3
16	3	3	1	3	1	4	2	4	1	2	2	3	1	1	4	4
17	4	4	2	4	1	2	1	3	4	2	1	4	3	4	3	4
18	1	4	1	1	3	1	1	4	3	3	2	4	3	4	2	3
19	3	1	4	4	3	2	3	3	2	2	4	2	3	1	2	1
20	2	1	3	2	1	4	3	3	2	1	2	1	1	4	2	2
21	2	3	4	3	3	2	4	4	4	2	3	2	4	4	4	1
22	3	1	4	4	1	3	2	2	2	1	1	4	1	3	4	3
23	2	1	1	4	3	3	4	1	1	3	1	3	3	1	2	4
24	2	3	1	2	3	2	1	2	4	1	1	2	1	1	4	4
25	1	2	4	2	1	4	3	4	3	4	2	2	2	2	4	1
26	4	4	1	3	1	4	2	1	4	1	1	4	1	4	2	2
27	2	4	4	2	3	1	1	3	2	1	1	4	4	1	4	1
28	1	2	4	2	1	1	3	1	3	2	4	1	4	3	3	1
29	2	2	2	4	4	4	2	4	1	4	2	4	1	1	4	2
30	1	1	4	3	3	2	2	1	3	3	1	4	3	4	2	4
31	1	4	3	2	4	4	4	2	1	2	2	2	4	1	4	3
32	4	1	2	3	4	4	2	4	3	1	1	4	1	4	1	4
33	3	1	3	4	1	2	2	1	1	4	2	3	4	3	4	3
34	3	4	2	3	2	3	3	2	2	4	1	1	3	1	2	1
35	1	4	3	2	2	1	2	4	1	4	3	3	3	4	4	1
36	3	3	4	1	1	1	1	1	1	3	2	4	1	4	3	4
37	3	3	4	4	4	3	1	2	1	1	3	2	4	4	4	4
38	4	4	3	2	1	2	4	2	2	2	3	3	1	2	4	2
39	2	2	1	4	2	4	3	4	4	4	2	1	3	1	3	4
40	3	1	1	2	1	4	1	4	1	1	4	2	1	4	1	2
41	1	4	2	3	3	2	1	3	4	4	3	3	3	4	2	1
42	2	3	2	2	4	4	1	4	4	2	2	3	1	1	1	1
43	3	2	1	1	3	2	4	4	1	4	4	3	2	3	1	3
44	3	2	1	1	3	3	4	1	3	2	3	1	1	3	1	3

45	4	4	4	3	1	1	2	1	4	2	4	4	2	3	4	4
46	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	2
47	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	1	4	1	4	3	4
48	3	1	3	2	2	4	4	4	3	2	3	2	1	3	4	4
49	1	2	1	3	2	1	2	3	4	2	1	4	4	2	3	1
50	3	1	3	2	4	1	1	4	4	4	1	2	4	4	1	4
51	2	1	4	1	4	2	2	1	4	3	4	2	3	3	4	3
52	2	2	3	1	4	4	1	4	4	4	2	2	2	3	1	4
53	2	4	4	1	3	1	4	1	4	1	4	4	4	3	1	3
54	2	4	1	3	3	2	3	1	1	4	4	3	2	2	4	2
55	3	4	3	1	3	2	2	4	3	2	2	1	1	3	1	3
56	1	1	4	1	2	1	2	2	1	1	4	1	3	2	4	4
57	1	2	1	4	1	1	1	4	2	4	1	2	3	4	2	1
58	2	4	2	2	3	4	4	4	1	1	2	3	4	3	3	2
59	1	1	1	2	4	1	3	3	2	3	4	2	2	4	1	1
60	1	4	4	1	3	1	2	3	1	3	3	1	4	3	2	1
61	1	2	3	1	4	1	1	1	3	1	3	3	4	3	4	2
62	3	1	4	3	3	1	2	1	3	2	2	1	2	4	3	2
63	2	2	3	4	2	2	4	1	3	2	1	4	1	1	3	4
64	3	1	2	3	2	2	1	1	3	1	1	4	2	2	1	1
65	1	2	2	2	1	1	3	4	1	1	3	2	2	4	2	1
66	2	2	1	3	3	2	1	2	2	3	2	4	3	4	1	3
67	3	1	3	2	2	3	3	2	2	2	3	4	1	3	1	1
68	4	1	1	4	4	3	3	3	2	1	1	1	3	1	2	2
69	4	4	4	2	4	4	2	2	3	4	2	4	1	1	1	2
70	3	2	3	2	3	3	2	1	1	2	3	4	3	4	4	2
71	4	2	3	2	1	3	1	3	4	2	4	3	3	3	1	4
72	3	2	4	3	3	2	4	2	4	3	1	2	4	1	3	3
73	4	4	4	2	3	2	4	2	4	3	2	2	1	2	2	1
74	3	3	1	1	2	4	2	4	2	2	1	1	3	3	4	4
75	1	3	3	2	2	1	4	2	4	3	1	1	4	4	2	4
76	1	4	1	1	4	4	1	2	4	1	2	2	1	1	3	2
77	2	1	3	4	3	2	3	1	2	3	1	4	2	2	3	3
78	1	3	4	1	1	3	2	2	1	4	4	3	3	4	4	4
79	2	2	1	4	2	3	1	1	4	2	2	1	4	3	3	2
80	3	3	3	2	4	3	1	3	2	1	3	1	4	1	4	1
81	1	3	1	3	3	1	3	4	3	2	4	3	4	1	3	1
82	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	1	4	3	4	2
83	2	1	1	2	3	2	3	3	2	3	1	2	1	3	2	4
84	2	3	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	2
85	2	1	2	3	4	4	2	1	2	1	1	1	4	3	3	4
86	1	3	2	3	2	4	2	3	1	4	2	1	1	2	3	4
87	1	4	1	4	1	3	2	2	4	3	4	4	4	4	3	4
88	2	1	1	4	1	4	3	4	2	3	3	1	1	2	4	1
89	2	1	2	2	4	1	3	3	2	3	1	4	2	4	4	3

90	4	2	4	4	2	3	1	1	1	2	3	1	4	2	3	4
91	4	1	1	4	1	4	2	4	1	4	3	2	1	2	3	3
92	1	2	2	1	4	4	4	3	1	2	4	2	1	2	2	4
93	4	4	2	3	2	2	4	1	2	2	2	4	1	1	4	4
94	2	4	3	4	4	2	4	3	1	2	2	4	2	3	4	2
95	4	2	4	4	1	1	1	3	3	3	1	1	2	4	1	4
96	3	3	1	1	2	2	1	2	3	3	4	4	1	3	4	4
97	1	3	2	1	3	1	3	2	4	3	1	4	4	1	2	2
98	4	3	1	3	3	3	3	4	2	4	4	1	3	4	2	1
99	1	1	4	2	4	2	1	3	1	4	1	3	2	1	1	4
100	3	3	3	1	1	2	3	1	1	2	2	1	4	2	4	2
101	2	1	3	2	1	3	2	2	3	3	4	2	3	1	3	3
102	1	1	2	3	2	2	3	1	2	1	4	2	4	2	2	2
103	3	1	4	1	4	2	1	3	1	2	1	1	1	3	4	4
104	2	2	4	1	2	2	3	4	3	1	3	3	2	4	4	2
105	3	4	2	2	2	1	3	4	1	1	3	3	3	1	3	2
106	4	4	4	2	1	3	4	1	2	3	4	1	2	4	3	2
107	4	2	2	2	4	2	1	2	3	2	1	1	4	3	4	1
108	1	4	2	1	4	2	4	2	4	1	2	4	3	3	4	4
109	1	2	1	2	4	4	1	4	2	2	3	1	4	4	2	3
110	1	1	4	2	3	4	2	4	4	1	3	3	1	4	1	3
111	4	4	2	4	2	1	4	3	4	1	4	2	3	3	4	3
112	4	2	3	1	3	1	3	3	1	4	4	2	4	4	2	1
113	1	4	4	3	3	4	4	2	3	2	1	1	2	3	2	2
114	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	1	1	3	3
115	2	3	4	4	2	4	4	4	3	1	1	3	3	1	4	4
116	4	1	4	3	4	3	4	3	2	3	1	1	1	4	2	4
117	3	4	4	3	4	1	4	3	2	4	1	4	1	3	3	3
118	2	2	3	1	3	3	1	2	1	2	2	3	4	1	2	1
119	3	3	2	1	2	1	1	3	2	1	3	3	4	1	3	1
120	2	2	1	4	4	4	1	2	3	4	2	3	1	2	4	2
121	3	1	4	1	2	4	4	2	4	1	1	3	2	1	2	3
122	3	1	1	2	4	3	2	4	4	2	2	4	1	4	2	2
123	1	4	1	2	4	2	2	4	1	4	1	2	2	3	4	2
124	4	4	1	2	4	4	1	3	2	1	2	2	1	3	1	1
125	4	1	2	4	2	2	4	2	4	2	4	1	2	1	1	2
126	2	3	2	1	1	4	2	2	2	3	3	3	4	3	1	3
127	2	3	1	3	1	3	4	3	4	3	2	1	2	4	3	4
128	4	1	3	3	4	4	4	4	2	1	3	3	2	1	3	3
129	1	3	4	4	2	3	3	2	4	1	1	4	2	4	1	4
130	1	2	1	1	1	3	4	2	4	1	3	4	3	4	2	1
131	4	4	1	4	4	3	2	3	1	2	2	2	2	4	2	3
132	3	1	1	3	2	2	2	3	1	4	3	3	3	3	4	1
133	2	4	1	1	2	3	3	1	2	2	1	3	1	1	2	4
134	1	1	4	1	2	3	3	4	3	1	4	4	1	4	4	1

135	2	2	2	4	4	2	3	3	3	4	4	2	3	1	2	3
136	1	1	1	2	4	3	4	2	1	3	1	3	2	4	4	2
137	2	3	2	2	3	4	4	4	3	2	1	2	3	2	1	4
138	2	2	2	4	2	1	3	1	2	3	2	2	1	3	3	1
139	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	3	2	1	2	1	3
140	3	1	3	2	1	2	1	1	4	2	1	1	1	1	4	1
141	3	3	1	2	1	1	2	3	1	4	2	2	2	2	1	3
142	3	3	4	4	4	2	2	4	1	1	1	4	1	1	2	1
143	2	3	1	3	1	4	3	1	1	1	3	4	3	2	4	4
144	1	2	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	1	3	1
145	3	1	3	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	4	4	3
146	2	2	1	4	4	1	3	3	3	3	4	1	4	3	4	3
147	3	3	2	2	1	1	1	3	2	1	2	3	1	3	4	3
148	4	4	4	1	1	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	2
149	1	1	1	4	2	1	4	4	3	3	2	4	4	2	1	4
150	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	4	3	1	4	2
151	2	1	2	2	3	1	4	4	4	2	1	4	1	4	3	2
152	3	4	1	2	2	2	4	2	1	2	2	1	2	1	1	1
153	2	3	4	4	2	4	3	1	1	3	4	2	1	3	1	3

Variable estilo de liderazgo

Nro	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8	k9	k10	k11	k12	k13	k14	k15	k16	k17	k18	k19
1	4	3	4	2	2	1	4	3	3	4	2	5	3	2	1	2	2	4	2
2	5	3	1	4	1	5	1	4	5	4	4	1	1	1	1	3	2	1	5
3	5	3	5	5	1	3	2	1	1	2	4	3	5	1	2	2	3	3	1
4	1	4	1	3	4	3	5	2	1	4	3	1	3	1	3	2	1	1	4
5	5	1	4	4	5	3	2	5	1	5	4	2	2	5	5	2	4	2	1
6	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	2	4	1	2	1	2	1	5	1
7	5	1	1	4	1	2	5	1	1	3	3	5	5	3	2	5	5	4	4
8	1	1	5	4	3	5	2	5	2	3	5	4	4	2	2	1	4	2	2
9	1	3	4	2	1	2	1	4	4	3	2	4	1	1	4	4	2	3	5
10	1	2	1	2	1	4	3	1	2	4	5	1	3	3	1	3	1	1	2
11	3	4	3	2	1	2	1	4	5	1	2	1	3	2	1	1	2	3	3
12	5	2	5	3	4	3	3	5	4	2	2	3	4	3	2	2	1	4	5
13	5	1	1	1	2	4	3	2	3	3	1	1	2	2	1	2	1	3	5
14	5	3	2	2	1	5	5	4	5	5	5	3	3	2	4	2	1	5	2
15	4	2	4	1	2	5	2	2	3	3	4	3	5	2	2	3	4	1	2
16	3	5	3	5	2	5	1	4	2	1	3	4	3	3	2	5	1	5	5
17	3	2	3	3	3	2	3	1	5	4	4	1	2	1	5	2	1	1	5
18	4	4	1	2	2	4	3	4	1	4	2	3	2	3	5	1	5	3	2
19	3	4	5	3	1	3	2	1	3	3	3	4	2	1	3	4	2	2	3
20	5	5	1	3	4	2	1	3	2	4	4	1	1	1	1	2	1	1	2
21	5	4	2	3	5	5	3	3	5	1	5	5	4	5	3	5	1	1	5
22	4	1	5	2	5	2	2	3	4	3	3	5	1	1	2	3	1	1	1
23	4	1	4	2	1	4	3	4	4	3	1	3	4	5	3	5	1	1	1
24	1	1	1	4	2	4	1	3	1	2	1	3	3	4	4	2	4	5	4
25	4	5	4	3	2	2	3	1	5	2	1	2	5	1	1	2	5	5	3
26	1	3	5	5	5	5	1	4	2	4	1	5	3	1	3	1	2	1	5
27	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	3	1	2
28	5	5	2	4	1	5	5	5	5	3	2	3	1	2	3	2	3	2	4
29	3	4	2	2	4	3	4	5	2	2	5	3	4	2	5	4	5	3	3
30	4	3	4	3	1	5	1	4	2	1	1	4	5	4	3	2	1	3	1
31	3	4	3	2	4	4	4	4	3	5	5	3	5	1	4	1	3	1	3
32	1	1	2	4	2	3	4	4	2	4	4	5	4	5	2	5	1	2	5
33	3	1	1	1	2	3	1	2	1	1	3	1	3	3	2	3	1	1	1
34	1	5	2	3	1	2	3	5	2	3	5	1	4	1	2	4	4	1	4
35	2	5	1	2	4	4	5	1	4	1	5	3	2	5	2	4	5	4	2
36	2	1	2	2	1	3	5	2	3	3	5	4	3	3	5	5	2	3	3
37	4	4	2	1	4	1	1	2	1	1	2	5	3	5	2	2	4	3	1
38	1	2	3	4	3	2	1	1	1	1	5	5	3	5	1	3	1	2	3
39	2	2	1	1	4	4	4	4	5	1	5	1	1	5	4	2	3	4	3
40	3	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2
41	2	3	3	3	5	2	4	2	4	1	5	2	5	4	5	2	2	5	2
42	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2

43 3 4 4 1 2 5 5 1 4 4 5 3 1 3 4 4 2 4 2
 44 2 1 1 5 5 3 2 2 4 5 4 3 2 4 3 5 3 2 5
 45 2 5 2 2 3 1 4 3 3 5 2 4 1 3 3 2 2 4 2
 46 1 5 2 2 3 4 5 3 5 1 5 2 3 1 3 1 3 3 3
 47 2 4 3 5 3 5 2 3 5 4 1 4 2 3 3 4 2 1 1
 48 4 1 3 1 1 4 4 4 4 5 3 1 4 3 3 5 2 2 2
 49 3 4 3 3 4 4 3 3 5 3 4 4 1 1 2 3 3 4 3
 50 3 3 3 2 2 2 2 5 5 2 5 1 5 1 5 5 1 3 3
 51 4 2 1 1 5 1 5 5 2 1 2 5 3 4 2 1 2 1 1
 52 3 4 5 1 2 5 2 3 5 4 4 5 1 5 3 4 5 1 3
 53 5 1 1 4 1 5 1 5 5 5 2 2 3 2 3 4 4 3 2
 54 4 5 3 1 1 5 5 3 1 5 4 4 2 3 2 2 2 3 3
 55 4 4 1 4 1 5 3 4 1 3 3 5 4 5 4 2 1 5 4
 56 3 1 1 1 3 1 1 3 1 1 2 1 1 2 3 3 1 2 2
 57 2 5 2 1 1 1 4 3 5 1 5 4 1 4 1 3 2 4 5
 58 2 2 3 5 1 5 5 5 2 5 4 3 1 4 3 3 4 1 2
 59 3 1 1 1 1 3 1 1 1 3 1 3 1 1 2 2 3 1 2
 60 4 4 4 1 5 3 1 4 2 2 5 1 1 5 5 5 1 4 3
 61 1 3 3 5 3 4 1 3 5 2 2 1 4 5 1 1 5 2 2
 62 5 3 3 1 3 4 4 1 4 4 5 3 5 3 2 3 5 1 5
 63 1 1 1 2 1 1 1 1 3 1 2 3 1 1 1 2 1 2 1
 64 1 1 1 1 1 2 1 3 2 3 1 1 1 1 1 1 1 3 1
 65 4 2 5 3 2 2 1 2 2 2 5 2 1 1 5 3 2 3 1
 66 2 2 3 1 5 2 5 4 5 2 5 2 3 3 2 3 5 4 2
 67 3 1 1 1 1 3 1 2 2 3 2 3 1 1 3 1 3 3 3
 68 2 4 5 3 4 4 3 4 3 1 5 2 2 5 5 3 3 2 4
 69 2 2 3 5 5 1 3 5 1 2 3 2 5 4 5 4 3 3 2
 70 4 1 1 4 4 4 1 4 1 4 4 5 4 1 1 4 3 4 5
 71 5 4 1 3 4 1 3 2 2 1 4 5 4 4 2 5 5 5 2
 72 1 1 1 1 2 2 3 3 2 1 2 1 1 1 3 2 1 1 1
 73 4 1 3 1 1 3 1 4 5 3 3 5 3 1 3 2 4 3 4
 74 1 5 4 2 4 4 4 2 1 4 1 4 5 3 2 5 1 2 5
 75 4 2 5 1 1 2 3 2 1 5 2 5 4 1 1 2 1 4 4
 76 1 3 1 1 3 1 2 1 3 1 3 1 1 3 3 1 1 1 1
 77 2 4 2 1 3 5 3 1 2 1 3 2 1 1 2 1 5 4 2
 78 2 5 5 5 5 1 5 2 3 2 3 5 3 5 1 4 1 1 4
 79 5 1 2 3 4 5 3 2 5 2 5 5 2 1 3 2 5 2 3
 80 2 5 5 1 5 1 2 1 3 2 2 1 5 1 1 2 3 4 5
 81 3 3 1 1 2 1 2 2 2 3 1 1 1 1 1 2 1 3 3
 82 5 5 5 3 3 1 2 1 4 3 4 3 4 3 1 4 1 1 2
 83 3 1 1 4 5 2 4 3 5 3 2 5 4 2 3 2 1 4 4
 84 2 1 3 4 5 1 3 1 1 3 1 5 1 1 5 4 3 2 1
 85 3 5 3 5 3 4 2 2 1 3 3 1 4 4 3 2 4 2 3
 86 4 1 5 1 5 2 3 1 4 2 1 4 3 3 2 5 5 1 3
 87 3 3 4 5 2 3 4 1 3 1 3 3 5 3 5 3 1 1 3

88	1	2	3	5	3	2	2	2	2	2	5	5	2	5	4	5	4	5	5
89	4	3	1	1	3	2	2	2	5	5	3	4	1	1	3	2	1	1	4
90	4	5	3	4	4	1	2	5	3	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4
91	3	3	1	2	5	2	4	2	2	3	4	3	4	3	1	5	5	5	3
92	5	5	5	5	1	3	2	5	5	5	2	4	5	4	2	1	5	1	3
93	5	3	5	3	2	4	3	1	1	2	4	3	4	3	3	4	1	5	3
94	4	5	4	2	1	3	2	1	3	3	5	4	4	1	5	2	1	2	4
95	2	2	4	2	2	5	5	3	1	1	4	4	4	1	2	5	5	2	1
96	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1
97	1	2	3	4	2	2	2	1	3	3	1	5	4	4	5	4	2	3	2
98	2	2	3	4	5	2	2	3	2	1	1	3	1	2	2	5	1	5	3
99	5	2	4	2	1	3	5	3	2	4	1	5	3	3	3	4	5	5	3
100	1	1	1	4	1	3	5	5	1	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3
101	5	5	5	2	5	3	3	5	4	1	5	1	4	1	1	5	4	5	3
102	1	2	1	2	1	3	1	1	3	2	3	3	1	1	2	1	2	2	1
103	4	5	1	2	3	5	4	3	3	3	4	4	1	5	3	5	5	2	3
104	3	1	3	5	2	4	2	3	4	2	4	4	1	2	3	3	5	1	5
105	5	2	4	3	4	5	3	1	3	3	1	1	3	2	2	5	1	5	4
106	1	2	3	3	1	5	5	2	2	2	4	1	5	3	4	2	2	5	4
107	3	4	5	3	2	2	4	1	4	1	4	1	5	1	5	4	1	2	3
108	2	1	4	4	3	2	3	1	2	1	5	4	3	2	2	4	5	1	3
109	3	3	5	5	2	3	3	1	2	4	3	2	1	1	5	1	2	1	5
110	2	1	1	4	2	1	3	1	1	1	5	1	3	3	3	1	4	4	2
111	2	4	2	4	4	4	1	4	1	3	3	5	2	2	3	2	2	3	3
112	2	4	1	2	3	1	5	3	4	5	4	5	5	2	5	4	5	1	4
113	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	5	3	2	5	3	1	3	1	2
114	5	2	4	2	5	5	5	1	5	1	4	1	2	5	5	4	3	1	4
115	3	4	1	3	3	2	5	3	1	5	3	3	2	2	2	1	3	2	4
116	4	3	3	3	1	1	3	2	4	1	5	1	1	5	1	3	1	1	2
117	5	4	1	1	2	3	5	1	2	1	4	2	3	3	1	1	5	5	4
118	3	4	5	5	2	5	3	1	2	2	1	4	2	4	2	2	3	1	4
119	2	2	1	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	5	5	3	5	5	2
120	5	4	4	2	4	3	3	4	3	2	1	4	1	2	1	2	2	4	2
121	1	2	5	2	2	5	2	3	1	5	2	2	4	5	4	1	4	3	2
122	3	5	1	1	1	1	1	5	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1
123	2	4	2	5	3	3	3	4	5	2	1	5	3	1	2	2	3	4	2
124	1	1	3	4	3	2	3	4	3	2	3	1	4	2	2	2	5	4	1
125	4	5	5	2	1	2	1	4	2	5	5	2	3	1	3	2	4	1	4
126	2	2	4	2	5	3	5	4	5	2	2	3	3	4	2	4	3	2	2
127	1	2	1	2	2	3	4	3	5	1	4	1	1	3	2	4	4	3	5
128	4	5	3	2	5	3	1	2	4	4	5	4	3	1	4	2	1	4	5
129	2	4	2	4	3	5	2	2	5	4	2	2	3	1	5	4	2	4	4
130	3	1	3	4	1	3	2	3	2	4	5	5	5	5	1	4	1	4	5
131	1	1	2	5	1	3	2	2	3	2	1	2	4	2	2	5	3	1	2
132	2	4	5	4	4	5	4	4	3	2	2	4	3	1	5	2	2	3	3

133	5	5	1	1	3	5	1	5	2	2	3	1	1	1	1	2	2	5	2
134	2	1	4	5	5	3	2	1	2	3	1	2	2	3	2	2	1	5	1
135	4	4	4	5	5	3	5	5	4	5	1	3	5	2	2	2	5	1	3
136	2	2	1	5	1	1	1	5	1	1	3	1	5	3	1	1	3	2	3
137	2	2	3	3	5	2	2	3	5	2	2	5	5	3	3	2	1	2	2
138	2	5	2	4	4	1	1	1	3	4	3	4	3	5	2	2	1	2	4
139	1	1	4	2	2	1	1	4	3	2	2	2	2	4	3	5	5	2	5
140	3	5	1	2	1	2	5	5	1	1	3	3	2	2	1	2	3	4	4
141	3	5	3	4	5	1	5	2	3	4	1	3	5	5	5	2	5	5	3
142	3	4	3	1	3	3	1	3	5	1	5	1	2	2	4	2	1	5	4
143	3	5	5	4	3	4	3	4	1	3	1	4	2	1	1	1	2	4	4
144	5	2	3	2	4	3	3	1	4	5	3	1	3	5	2	4	4	4	2
145	3	1	5	5	3	2	1	3	1	3	1	4	5	2	3	4	4	1	1
146	3	5	2	4	3	3	3	2	2	4	3	1	4	3	3	4	4	1	3
147	3	4	5	1	1	2	4	3	3	5	5	3	5	1	3	4	2	5	3
148	3	3	2	2	4	2	5	4	1	3	5	4	5	5	2	1	1	4	2
149	5	3	2	1	1	3	1	5	4	4	1	3	1	2	1	2	2	4	1
150	4	1	4	4	4	3	5	1	5	1	1	3	4	5	2	2	4	1	1
151	3	3	1	2	1	4	4	4	4	2	2	3	4	2	3	3	3	4	4
152	2	3	5	4	4	3	4	2	4	1	5	4	3	1	5	1	2	5	2
153	5	4	2	3	5	1	2	1	2	4	1	4	4	1	1	4	1	5	3

Nro	k20	k21	k22	k23	k24	k25	k26	k27	k28	k29	k30	k31	k32	k33	k34	k35	k36
1	2	1	5	2	3	4	3	1	3	1	1	2	5	1	3	2	2
2	5	2	5	4	2	4	3	3	1	3	4	1	3	5	1	4	1
3	3	2	4	4	3	3	3	2	5	5	3	5	2	5	2	2	5
4	5	3	3	3	2	3	4	3	5	5	3	1	1	4	1	3	1
5	1	1	4	4	1	5	2	4	3	5	1	1	1	3	3	1	5
6	4	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	5	4	4	1
7	5	5	3	2	3	3	4	2	1	1	2	5	2	5	4	4	2
8	1	2	4	1	4	3	3	1	1	1	1	1	4	1	3	4	5
9	5	5	5	5	4	5	3	1	3	2	2	4	1	5	1	3	2
10	2	1	1	1	2	2	2	1	3	1	1	3	1	2	2	1	3
11	2	1	2	2	1	3	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1
12	3	1	1	4	3	5	1	4	4	5	5	4	4	4	4	4	1
13	1	1	1	3	4	4	1	2	5	1	3	2	3	4	5	2	5
14	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	3	4	5	2	3	3	4
15	2	1	2	4	4	5	4	2	5	4	1	3	3	2	4	1	3
16	2	2	2	1	1	1	3	5	1	5	4	2	5	2	4	3	1
17	5	4	2	1	5	4	2	2	3	5	5	1	5	3	1	4	5
18	2	5	2	3	4	2	2	5	4	2	3	2	5	2	3	1	1
19	2	5	4	5	3	4	4	2	4	1	5	2	1	4	4	2	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	5	1
21	2	1	2	5	4	3	4	4	2	4	1	1	5	1	3	5	3
22	1	2	1	2	1	1	1	4	2	1	5	1	3	4	2	4	1
23	1	1	1	3	1	1	4	1	4	2	1	1	5	3	2	4	5
24	3	4	3	1	2	1	5	3	5	3	5	1	1	3	1	4	5
25	5	1	4	1	1	1	1	1	5	4	2	3	4	3	5	4	5
26	1	1	4	4	1	5	4	5	2	4	3	5	1	2	3	5	4
27	1	1	1	1	3	2	1	3	2	2	1	1	3	1	3	1	3
28	3	2	5	4	1	1	5	2	1	5	1	5	5	3	2	1	5
29	5	4	2	5	3	2	4	5	3	3	2	2	4	2	1	3	2
30	2	1	4	4	5	2	4	5	1	4	1	5	2	3	2	5	5
31	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	5	1	1	3	1	2	2
32	5	2	4	2	1	5	3	5	1	3	1	1	4	5	2	5	3
33	3	2	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	5	2	5	5
34	3	4	3	1	3	2	4	5	3	1	1	3	5	5	4	4	3
35	1	2	5	3	2	1	5	5	2	1	1	4	2	2	1	4	2
36	1	1	5	1	1	4	2	5	4	2	1	4	5	1	2	5	5
37	1	1	4	4	2	1	2	3	4	3	2	5	1	5	1	3	2
38	2	4	2	5	4	2	1	2	2	1	2	2	2	1	4	3	1
39	3	4	3	2	1	1	1	5	1	5	4	4	4	3	4	2	1
40	3	3	1	2	2	2	1	1	2	3	1	3	1	3	3	1	3
41	2	2	1	1	4	2	4	3	3	5	3	4	1	1	1	5	3
42	2	1	1	3	3	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	3	2
43	2	3	3	4	4	4	1	2	5	5	2	2	3	2	2	4	1
44	5	2	1	3	1	5	5	4	1	3	4	1	1	1	4	3	4

45	3	2	1	2	1	3	2	3	1	1	2	4	3	4	5	1	2
46	3	3	4	4	1	4	3	3	3	3	5	5	4	2	2	5	4
47	1	1	2	4	1	3	5	3	2	5	2	2	4	3	1	1	3
48	5	3	1	2	3	3	3	2	2	4	4	2	4	1	2	3	5
49	5	5	4	2	3	4	5	4	5	5	3	2	5	3	1	1	4
50	5	2	4	2	2	5	4	3	1	2	1	3	4	2	2	3	4
51	3	2	4	3	1	4	2	2	4	4	4	3	4	1	3	3	2
52	5	5	4	4	1	2	4	2	2	1	4	1	2	5	5	1	4
53	1	5	3	4	5	5	4	4	3	2	5	4	4	1	1	1	2
54	1	1	1	4	1	4	5	4	5	5	3	4	1	1	3	3	5
55	2	5	2	1	1	3	1	2	4	4	1	4	1	1	2	1	4
56	1	2	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	5	1	2	4
57	2	3	3	5	4	3	5	3	5	3	3	3	5	2	5	5	2
58	4	2	4	3	1	2	3	2	5	1	1	1	1	5	2	2	1
59	3	1	1	1	1	3	2	1	3	1	3	1	1	2	1	1	3
60	1	3	3	4	4	2	2	4	4	1	1	1	1	2	3	2	3
61	4	3	5	5	2	3	5	5	3	1	1	5	3	4	4	4	3
62	3	5	4	5	5	3	4	1	2	5	5	5	3	1	3	1	1
63	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	2	1	2	3	4
64	2	1	1	1	3	3	2	1	3	3	1	1	1	1	3	3	4
65	4	3	5	2	5	5	2	2	2	1	2	1	5	5	2	3	2
66	4	2	1	5	3	4	3	5	3	3	4	4	5	3	5	5	1
67	1	1	3	1	1	2	1	3	2	1	2	3	1	1	5	5	3
68	1	4	2	3	3	1	1	1	1	5	1	3	2	1	4	2	1
69	4	5	5	2	3	2	1	1	3	4	3	4	2	3	5	1	3
70	4	1	2	4	2	5	3	1	3	2	3	2	4	5	4	4	3
71	4	5	4	1	3	3	4	4	4	1	3	5	2	2	3	3	5
72	1	1	1	1	3	2	3	1	1	3	2	1	1	3	2	2	1
73	1	2	4	1	4	5	4	1	3	2	4	2	1	2	4	2	4
74	2	5	1	3	4	1	2	4	5	1	2	1	4	4	4	1	2
75	4	3	2	1	3	2	4	4	4	4	4	1	5	1	3	1	3
76	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	2	2	2	1	2	1	4
77	5	3	5	5	1	1	5	2	3	5	3	4	4	5	3	4	3
78	5	5	1	2	3	1	2	1	3	4	4	2	4	4	4	3	3
79	1	3	3	2	2	2	2	4	1	2	5	2	2	5	1	2	4
80	4	2	2	1	5	2	5	2	5	5	4	3	2	1	5	5	5
81	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	5
82	5	1	4	1	1	2	4	3	2	2	2	2	3	4	2	5	5
83	3	1	3	3	2	2	5	1	2	3	5	4	3	5	2	5	3
84	1	4	1	4	2	4	4	3	1	4	1	1	4	4	2	3	3
85	4	4	1	5	5	3	5	5	3	1	2	1	3	5	3	1	3
86	4	1	5	4	1	4	1	2	5	2	3	4	3	3	4	4	1
87	5	1	3	1	3	3	3	1	3	5	4	5	3	5	1	4	3
88	2	3	2	3	3	5	1	1	1	2	3	1	4	2	2	1	5
89	3	4	4	4	4	3	5	5	3	1	3	5	3	2	2	4	3

90	4	4	4	3	3	5	2	5	1	4	1	1	4	2	5	1	2
91	1	1	1	4	3	1	1	5	4	3	5	5	1	4	4	1	2
92	4	3	3	4	1	4	4	3	3	1	2	5	5	1	1	4	4
93	4	2	1	3	1	2	2	2	4	3	5	3	1	4	2	2	4
94	4	4	5	5	2	1	5	5	5	5	5	1	4	4	1	2	5
95	4	5	2	2	4	2	3	1	2	1	5	4	4	2	3	2	3
96	1	1	2	3	1	1	2	2	1	3	2	2	3	1	5	1	5
97	3	4	1	5	1	2	2	5	4	1	1	5	1	4	4	1	2
98	5	5	4	1	1	1	1	4	3	5	2	4	3	3	4	3	2
99	1	3	1	3	1	1	1	3	5	1	3	1	1	3	1	2	3
100	1	2	1	3	2	5	1	1	4	3	5	3	4	1	5	1	3
101	2	2	3	2	3	5	3	2	2	4	3	3	4	4	3	4	5
102	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	3	3	2
103	5	2	1	2	4	2	2	5	5	3	3	3	3	4	5	5	3
104	3	1	5	4	2	5	5	4	2	2	2	3	4	1	5	2	2
105	2	2	4	1	3	3	1	1	1	4	1	3	5	1	3	4	4
106	5	1	3	2	2	5	5	3	1	3	3	1	5	4	4	1	3
107	4	5	2	2	5	1	4	5	1	2	3	2	5	5	4	2	3
108	2	5	5	2	2	4	3	1	1	4	2	5	2	2	2	1	3
109	1	4	4	4	1	3	3	2	1	1	2	4	4	2	4	1	5
110	5	3	1	1	3	4	2	2	4	5	2	3	2	2	2	3	1
111	3	5	4	4	5	5	2	1	1	2	3	2	5	4	4	2	1
112	3	2	3	1	1	1	4	1	5	3	1	5	4	4	3	4	3
113	1	2	1	1	1	5	2	1	3	2	1	5	1	3	2	1	5
114	3	2	1	4	5	3	2	3	3	2	3	5	1	1	5	5	3
115	5	5	5	2	4	5	5	3	2	2	4	2	3	2	5	4	3
116	5	3	3	2	1	1	4	4	5	3	4	2	4	2	5	2	5
117	5	5	3	4	2	1	3	3	1	1	1	3	4	4	1	5	3
118	4	1	3	2	3	4	1	2	2	3	4	2	3	3	3	3	4
119	1	5	3	3	5	3	1	5	3	2	2	5	5	2	2	3	2
120	1	2	4	3	1	2	4	1	3	4	5	4	5	1	1	1	4
121	3	4	2	5	2	1	3	2	1	3	4	3	1	1	1	2	2
122	3	3	1	1	3	1	1	2	2	1	1	3	2	1	3	2	1
123	5	2	1	3	4	4	3	1	5	4	2	2	4	3	1	1	3
124	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	5	1	5	4
125	1	3	3	4	2	2	5	4	2	4	1	3	4	2	4	5	3
126	5	5	3	2	5	1	3	2	5	3	1	3	5	4	3	2	3
127	3	2	3	1	1	4	2	2	1	5	5	1	5	3	3	5	3
128	1	1	5	4	3	3	5	4	2	5	1	3	4	2	1	4	2
129	3	5	4	4	1	3	2	2	1	5	4	4	1	3	2	5	5
130	3	5	2	5	3	1	2	2	1	5	4	4	1	1	1	3	2
131	2	2	2	1	1	2	2	3	5	2	1	1	5	3	2	2	2
132	4	4	4	1	5	3	3	2	3	2	1	1	5	4	1	4	2
133	2	1	1	5	1	3	5	1	1	1	1	3	3	5	5	3	3
134	4	2	1	5	3	2	1	5	5	5	4	1	2	4	2	1	1

135	4	5	4	1	5	5	5	4	2	3	5	2	2	4	5	5	1
136	3	2	2	5	3	1	5	3	3	5	2	3	2	3	1	3	4
137	4	5	5	1	4	5	5	1	5	3	2	1	1	3	2	4	1
138	3	4	3	1	4	1	2	1	2	2	3	2	3	1	4	4	5
139	2	1	5	5	1	2	3	5	5	1	3	4	4	4	2	5	2
140	5	3	2	5	4	5	1	4	1	5	3	2	1	4	2	5	2
141	5	3	3	5	3	5	2	2	4	2	4	1	4	1	2	2	2
142	5	5	2	2	5	5	1	3	1	5	4	2	2	3	3	4	4
143	5	1	4	5	5	2	4	4	3	4	2	4	5	2	5	2	5
144	3	4	1	5	4	3	3	3	1	1	2	4	5	1	4	3	3
145	4	2	2	5	2	4	4	2	3	5	4	2	4	5	3	1	3
146	3	2	4	3	2	4	4	5	2	5	3	4	1	5	5	1	3
147	1	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	1	1	5	4	2	3
148	2	3	1	4	1	4	2	4	4	3	4	5	1	5	1	5	1
149	4	2	4	3	2	2	5	1	5	1	2	1	5	3	2	2	2
150	4	3	3	2	3	4	5	5	3	4	3	1	3	5	5	5	2
151	4	2	4	1	3	4	3	4	1	4	5	1	5	2	1	5	3
152	3	4	1	5	4	1	3	2	1	2	1	5	5	5	5	2	2
153	1	5	4	4	2	4	3	4	5	3	5	2	1	2	3	2	1

Nro	k37	k38	k39	k40	k41	k42	k43	k44	k45	k46	k47	k48	k49	k50	k51	k52	k53	k54
1	3	4	2	1	5	4	1	3	4	4	1	3	4	1	2	5	1	1
2	2	2	2	2	5	5	4	3	1	5	5	1	1	1	1	4	5	1
3	5	4	1	3	2	4	4	5	2	5	4	4	5	1	5	1	1	2
4	5	3	1	1	3	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	2	4
5	5	4	3	3	3	2	3	5	4	4	1	5	5	1	3	1	5	1
6	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	5	3	2	1
7	1	5	3	4	1	4	5	5	2	2	2	3	1	1	4	5	2	5
8	3	2	4	3	1	2	4	1	5	2	3	2	1	5	4	5	3	2
9	1	4	1	2	2	1	5	2	3	1	2	5	3	2	1	3	4	1
10	5	3	1	1	2	3	1	1	2	1	2	2	3	1	3	1	1	1
11	5	3	5	2	2	1	3	2	1	2	1	1	1	2	3	1	1	3
12	1	1	5	2	3	4	5	1	2	3	2	1	5	2	4	1	1	1
13	2	3	3	3	3	4	4	5	4	1	5	1	5	3	1	4	1	4
14	4	4	5	3	2	4	2	2	1	3	3	5	4	3	4	5	5	3
15	4	1	1	5	5	1	3	1	4	5	5	2	5	4	1	5	2	3
16	3	1	3	4	3	5	4	2	4	4	3	3	4	5	1	5	1	1
17	2	2	1	5	2	3	1	4	5	1	4	4	4	5	2	4	2	1
18	4	4	1	2	4	1	5	5	5	3	2	5	2	1	5	2	5	3
19	5	1	4	1	2	1	5	3	5	2	1	5	3	1	3	2	1	5
20	1	1	5	1	1	1	1	3	2	1	3	1	3	2	1	1	1	3
21	4	3	4	1	3	2	4	2	4	5	1	4	2	5	1	3	4	5
22	3	3	3	5	1	3	2	2	3	1	2	2	1	1	1	3	3	3
23	3	1	1	3	5	4	1	1	5	4	1	1	1	2	4	4	5	3
24	5	4	3	5	4	1	5	2	5	2	2	3	3	2	1	2	4	2
25	5	2	4	5	4	4	3	3	1	5	3	1	4	1	3	4	1	3
26	4	1	2	1	3	4	2	1	1	5	4	2	3	3	5	1	1	4
27	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	1	1
28	1	1	4	1	3	3	4	4	3	1	4	1	5	3	4	2	5	3
29	5	5	2	2	5	1	3	1	3	3	2	2	5	4	1	1	3	3
30	3	3	4	2	3	3	5	3	4	1	5	1	4	4	5	3	4	3
31	2	3	5	1	1	3	4	3	3	1	1	2	3	2	2	2	5	5
32	1	3	1	1	5	3	3	5	3	1	3	4	2	4	3	3	1	1
33	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3	3	1	1	3	1	1	2	1
34	5	4	2	2	1	3	5	5	1	1	3	2	3	5	4	4	5	4
35	5	1	1	1	2	3	2	4	1	1	5	1	1	1	5	4	5	2
36	2	3	4	4	3	5	3	1	5	3	1	3	3	4	1	4	4	1
37	4	4	3	5	4	5	5	4	1	3	1	3	3	4	5	2	1	3
38	5	4	4	2	3	5	5	2	2	3	3	4	1	1	2	4	1	5
39	3	5	3	4	2	1	4	5	5	5	2	3	1	4	3	4	3	2
40	2	1	5	1	3	5	3	1	2	1	1	3	1	2	1	3	2	1
41	5	2	3	1	5	3	5	5	5	4	1	5	1	1	5	2	1	3
42	3	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	3
43	4	4	1	1	3	3	4	3	3	1	4	5	4	2	2	3	4	5
44	1	2	1	2	2	2	1	1	3	1	5	5	2	1	1	1	3	4

45	4	3	3	3	5	4	2	5	5	1	1	3	3	5	5	1	3	1
46	2	2	1	4	1	5	3	2	2	5	2	3	1	4	4	5	2	3
47	5	3	1	2	1	1	5	2	5	1	3	4	1	2	3	1	2	1
48	1	5	5	1	3	1	2	3	5	4	5	3	1	2	2	4	4	2
49	3	4	4	3	4	4	1	5	1	1	4	2	5	3	1	3	5	1
50	5	3	1	1	2	1	5	2	2	2	4	2	5	5	2	3	5	5
51	3	4	2	5	1	4	3	2	2	1	2	1	2	1	3	4	4	1
52	5	1	4	5	3	1	4	2	2	3	5	2	2	3	3	1	2	3
53	2	5	3	3	1	1	1	3	5	3	4	1	1	2	5	1	1	5
54	5	3	4	4	5	5	2	1	1	3	1	1	2	1	4	4	4	3
55	1	3	3	3	2	1	2	3	4	3	1	3	1	3	3	5	1	4
56	4	5	4	4	3	4	5	4	1	4	2	3	1	2	2	3	1	1
57	2	5	5	2	4	4	2	4	2	4	4	5	4	3	3	3	3	1
58	3	2	1	4	2	2	4	3	5	5	5	4	5	3	1	1	2	1
59	2	2	4	1	5	4	4	4	4	2	1	4	1	2	1	1	1	1
60	3	1	3	5	5	4	4	2	5	2	2	1	5	2	4	1	1	2
61	3	3	3	3	5	4	4	5	1	1	4	3	3	3	1	4	2	3
62	3	4	3	3	3	2	2	1	4	1	1	4	4	1	4	1	3	4
63	5	3	3	2	5	1	3	4	1	4	1	4	3	3	2	4	2	2
64	4	3	3	2	1	2	3	2	1	3	1	4	4	3	2	3	4	2
65	4	3	4	2	5	2	2	4	1	1	1	4	4	2	1	5	3	2
66	1	4	4	5	3	2	1	3	2	5	4	2	5	3	5	1	3	4
67	3	1	2	2	4	2	4	1	1	4	1	2	2	3	2	4	4	1
68	4	3	3	1	1	2	5	1	4	2	5	1	5	2	4	2	5	3
69	3	2	5	1	5	3	3	2	2	5	5	5	5	3	2	3	4	5
70	2	5	4	4	4	5	1	4	2	4	4	5	4	2	4	1	1	2
71	4	1	2	1	5	4	1	4	2	2	2	5	4	1	5	3	1	2
72	3	4	5	3	5	3	2	1	4	1	4	1	2	4	2	1	4	1
73	1	5	1	1	3	4	5	5	2	5	2	5	2	5	4	1	3	3
74	2	3	3	3	5	1	2	2	5	5	5	3	1	3	4	1	5	4
75	3	4	5	5	1	1	4	5	5	1	4	3	4	1	5	1	1	4
76	3	1	5	5	1	4	1	4	3	3	4	3	4	1	3	3	2	2
77	5	5	3	1	5	3	5	1	1	5	1	1	4	5	5	3	5	5
78	1	1	4	5	2	1	4	5	2	3	3	3	4	5	4	1	4	5
79	3	5	5	1	4	2	4	2	4	3	4	2	2	4	2	5	5	4
80	5	3	4	5	1	3	4	1	2	5	5	3	1	3	3	5	1	2
81	3	2	5	3	2	4	4	2	1	1	1	1	4	1	2	3	2	4
82	4	1	5	1	3	1	5	1	3	3	1	5	2	3	3	1	4	2
83	5	5	3	2	3	5	3	4	5	1	4	1	4	5	2	4	4	1
84	3	1	3	5	1	1	5	2	2	5	4	5	3	5	5	3	4	5
85	2	1	2	2	4	2	1	5	1	4	1	3	2	1	1	2	3	5
86	5	4	4	5	5	2	1	4	2	4	3	1	5	2	4	4	2	2
87	3	3	2	3	1	3	5	2	2	1	4	4	2	3	1	5	3	5
88	1	3	5	4	3	1	4	4	1	2	5	1	1	4	2	4	2	3
89	4	2	2	1	1	2	2	4	4	4	1	4	2	1	2	3	3	5

90	1	5	2	3	1	3	3	3	2	5	5	1	4	4	1	2	2	3	
91	1	5	5	2	5	3	1	1	5	1	2	2	4	1	4	4	3	3	
92	2	2	2	3	3	3	2	5	1	2	1	2	2	1	3	3	2	5	
93	4	4	4	2	5	2	5	1	1	4	2	1	1	3	2	3	5	2	
94	4	1	4	2	1	2	4	5	5	3	5	3	3	4	1	2	4	1	
95	4	4	1	2	5	2	5	3	2	2	3	3	4	4	1	5	3	5	
96	5	4	1	5	3	2	2	2	1	4	4	1	2	4	1	2	2	1	
97	5	1	5	1	3	3	5	2	4	1	2	5	3	1	1	4	3	1	
98	1	5	3	1	2	1	1	1	5	5	1	5	2	2	5	3	1	2	
99	2	3	2	1	1	3	1	4	1	3	5	5	5	5	3	5	2	4	
100	4	4	5	4	3	3	3	5	1	1	4	5	1	5	5	3	1	3	
101	1	1	2	3	2	1	4	3	4	5	5	4	4	5	4	2	4	5	
102	4	5	1	2	2	4	2	1	1	3	4	4	2	1	2	1	4	2	
103	5	2	1	2	3	2	5	3	1	1	1	3	2	3	2	3	5	4	
104	4	5	4	1	5	5	5	4	3	1	1	3	5	3	1	5	4	2	
105	2	5	2	5	2	4	3	1	1	5	5	3	3	1	2	2	5	1	
106	3	3	2	3	2	1	3	5	5	1	3	2	3	1	3	5	4	4	
107	4	1	2	3	3	3	4	3	3	4	4	1	3	3	1	3	2	5	
108	4	4	5	3	3	3	3	4	3	2	1	1	5	1	2	1	4	5	
109	5	4	3	2	2	3	5	3	4	1	1	2	5	1	5	2	2	3	
110	5	5	1	4	2	2	4	1	3	5	4	5	1	1	3	5	1	3	
111	2	3	2	5	2	1	3	5	5	1	5	1	3	1	2	4	3	2	
112	2	1	3	2	1	5	4	1	2	2	2	1	4	4	5	4	4	4	
113	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	1	4	4	2	3	2	1	4	
114	4	5	5	5	4	2	3	2	4	2	3	1	4	1	1	2	4	1	
115	4	5	4	3	2	3	5	3	1	2	2	4	4	5	5	2	2	4	
116	3	3	3	4	5	2	3	1	3	4	1	1	4	3	2	4	2	1	
117	4	2	4	4	2	3	2	1	1	5	5	3	4	2	3	4	1	5	
118	2	1	4	5	4	4	4	2	2	2	4	4	1	2	1	2	4	5	
119	3	2	3	4	5	1	1	2	2	4	3	2	4	1	3	1	2	2	
120	3	1	3	5	4	4	2	1	4	4	3	2	5	3	3	1	2	4	
121	1	5	5	5	2	4	5	5	1	1	2	4	3	5	4	5	1	1	
122	1	1	4	1	1	3	4	1	1	4	3	4	1	1	4	2	4	4	
123	1	3	5	1	1	2	1	5	2	5	3	4	3	2	3	1	1	2	
124	3	4	2	1	5	4	5	3	3	5	3	5	2	1	1	4	5	1	
125	1	3	1	3	4	4	5	5	1	2	1	4	3	1	4	1	4	3	
126	3	2	1	3	3	2	4	3	5	5	1	5	3	3	3	3	1	2	
127	5	1	3	4	4	5	1	2	2	2	2	1	1	5	5	3	4	5	
128	3	1	1	4	5	2	1	5	2	1	4	1	3	3	3	1	2	2	
129	1	2	1	2	1	1	5	1	3	1	5	3	4	4	1	4	3	5	
130	4	3	4	2	5	4	2	1	4	5	1	3	4	5	4	1	5	4	
131	5	3	3	3	5	4	4	5	4	2	5	3	3	1	5	3	1	2	
132	3	1	2	5	2	1	4	2	5	1	2	4	1	4	4	5	2	4	
133	4	4	1	2	2	3	2	3	1	1	1	1	4	2	1	3	3	1	
134	3	1	2	3	5	5	5	5	5	2	1	5	2	2	5	4	3	4	5

135	3	4	3	2	5	4	4	2	2	1	5	3	4	2	3	4	3	3
136	5	4	1	4	1	1	4	4	1	4	2	2	2	1	3	1	3	3
137	4	1	1	4	4	2	4	3	2	3	4	1	1	3	1	2	4	4
138	1	5	4	2	5	3	5	5	2	3	2	4	5	1	3	5	5	2
139	2	4	3	1	2	4	2	5	4	4	1	2	5	3	1	2	2	4
140	2	2	5	1	2	2	1	2	1	4	1	1	1	2	4	1	1	3
141	3	4	3	3	3	1	3	4	5	2	1	5	1	1	5	3	5	1
142	1	4	5	2	1	5	1	4	4	4	3	4	4	1	5	2	1	4
143	4	3	4	2	5	5	3	1	1	5	3	5	1	3	5	5	5	1
144	3	2	1	2	4	5	1	4	5	3	5	3	1	3	2	3	2	4
145	3	4	1	2	2	3	1	3	4	2	2	1	2	1	3	4	4	5
146	2	5	2	1	2	5	5	2	2	1	1	5	1	5	2	4	2	2
147	4	4	2	1	1	5	3	2	2	1	5	5	1	5	4	4	3	5
148	4	3	5	3	2	5	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	2	3
149	3	4	1	1	3	4	5	5	5	1	3	5	5	4	5	1	4	3
150	4	3	5	1	3	3	2	2	3	3	3	3	5	5	5	3	1	5
151	4	5	2	5	4	1	1	2	2	1	4	2	1	1	1	1	1	1
152	5	4	4	1	3	2	5	1	2	4	2	4	1	1	1	3	3	4
153	4	1	3	3	4	2	5	1	2	3	5	3	5	2	1	2	3	1

Nro	k55	k56	k57	k58	k59	k60	k61	k62	k63	k64	k65
1	3	1	1	4	5	4	1	2	3	2	1
2	2	3	3	1	4	4	3	4	2	4	4
3	1	1	1	1	4	4	4	3	1	4	2
4	1	4	1	2	4	2	4	1	5	2	4
5	1	3	2	1	1	1	2	1	3	2	3
6	2	2	2	3	3	3	3	1	3	5	3
7	2	1	1	3	5	1	1	5	4	5	5
8	1	1	5	4	3	3	2	3	3	2	2
9	5	5	1	5	2	2	2	4	5	3	2
10	1	5	2	1	1	1	1	5	2	1	3
11	2	2	3	1	3	2	1	3	3	5	1
12	3	1	3	3	4	5	4	4	3	5	3
13	3	4	5	3	4	3	5	5	4	5	5
14	2	1	4	4	4	1	5	1	4	3	1
15	4	4	2	4	5	2	3	4	2	1	5
16	4	1	3	1	4	2	1	4	5	2	3
17	5	2	4	1	3	5	4	2	1	1	5
18	5	1	5	4	1	3	2	4	1	5	3
19	1	1	5	4	1	4	3	2	3	4	5
20	1	1	1	3	2	3	5	1	3	1	2
21	4	1	5	5	5	4	5	1	3	5	2
22	1	1	2	5	5	1	2	5	1	3	1
23	3	4	3	2	1	4	3	2	4	2	2
24	1	3	2	1	5	3	1	3	4	4	3
25	5	4	2	4	2	2	2	2	2	3	4
26	5	4	1	2	3	3	5	1	1	4	4
27	1	2	5	1	2	1	3	1	1	1	3
28	1	1	2	1	3	3	2	1	5	5	3
29	1	5	3	5	4	5	5	2	4	2	4
30	4	4	3	5	1	1	3	4	5	2	5
31	5	2	2	1	3	5	1	1	1	1	4
32	2	2	2	3	5	5	2	3	5	4	2
33	1	1	5	2	3	1	2	3	1	5	2
34	5	2	4	4	4	3	1	4	2	5	1
35	1	2	5	4	2	3	4	4	5	2	3
36	4	4	4	4	3	2	2	3	3	1	3
37	5	1	4	5	5	3	4	4	5	2	3
38	3	2	2	3	5	4	2	1	1	5	1
39	2	2	1	2	3	5	2	1	4	2	1
40	3	1	2	1	5	1	1	1	1	1	1
41	5	2	1	1	3	4	2	5	1	2	5
42	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1
43	2	2	2	3	5	4	4	4	2	1	3
44	2	4	1	5	1	3	3	5	4	2	1

45	1	2	2	4	5	5	2	4	2	4	5
46	2	2	4	5	4	3	3	2	3	4	3
47	2	2	1	3	5	4	4	5	1	1	5
48	5	4	2	3	3	1	3	5	3	5	2
49	2	5	5	3	4	4	4	1	2	3	2
50	4	4	4	5	2	1	4	2	2	3	1
51	5	4	5	1	5	2	2	1	2	2	1
52	3	2	5	1	2	4	2	2	5	1	3
53	2	3	2	3	4	4	1	3	5	1	5
54	2	5	3	4	4	1	2	5	1	1	2
55	2	5	1	1	2	4	3	3	2	3	5
56	1	1	4	5	4	4	3	4	5	4	4
57	1	3	3	3	2	2	5	5	1	4	4
58	2	1	1	4	4	1	5	5	4	2	3
59	4	2	5	2	3	5	5	1	2	5	5
60	4	4	4	5	3	3	1	3	3	3	4
61	5	3	1	3	1	4	2	4	3	4	4
62	3	1	3	3	1	4	3	2	3	1	3
63	2	4	3	1	2	3	4	2	2	2	5
64	1	3	2	1	4	1	2	5	2	1	3
65	2	3	1	1	5	1	5	1	4	5	1
66	4	2	2	5	3	4	3	3	5	3	5
67	2	1	2	4	1	5	3	3	4	2	1
68	2	1	5	5	4	5	1	1	3	4	2
69	4	3	2	3	2	4	4	3	4	4	1
70	5	4	5	3	4	2	1	4	4	4	2
71	1	2	4	5	4	1	2	5	3	4	5
72	3	5	3	4	4	5	4	5	2	5	5
73	4	2	3	2	2	3	4	4	1	4	2
74	1	4	5	1	5	2	2	3	5	4	5
75	5	1	1	3	4	4	5	2	5	4	4
76	2	1	1	4	3	4	4	5	4	2	5
77	4	1	2	1	1	3	2	2	1	5	4
78	4	1	1	1	4	3	3	1	1	2	2
79	3	3	5	3	3	1	3	2	4	4	5
80	3	4	3	2	2	1	3	5	4	4	1
81	1	4	5	4	3	2	1	2	2	1	3
82	1	5	3	2	5	4	5	1	4	5	1
83	4	3	2	5	4	2	1	5	5	3	3
84	5	5	1	1	3	4	1	4	4	1	5
85	3	4	1	1	4	1	5	1	1	5	3
86	4	5	1	2	4	1	1	2	5	2	1
87	2	3	5	4	1	3	3	4	2	5	3
88	2	4	2	3	4	2	2	3	4	4	1
89	1	1	1	4	2	1	4	5	3	5	2

90	4	5	2	5	2	3	2	1	5	4	1
91	1	4	4	1	3	3	3	5	3	3	4
92	3	2	1	5	1	1	2	1	1	4	2
93	2	4	5	4	3	5	1	3	5	2	5
94	4	3	2	3	4	4	2	2	2	4	3
95	2	2	2	5	5	3	2	3	3	3	2
96	2	4	2	4	5	2	4	5	4	3	1
97	3	2	1	4	2	3	5	5	5	3	2
98	2	2	5	5	2	4	4	4	5	1	4
99	5	3	1	4	3	5	4	4	4	3	5
100	2	4	4	5	4	4	4	3	2	4	2
101	1	4	1	2	5	1	5	1	3	1	3
102	3	5	5	4	3	5	5	5	2	3	5
103	3	3	4	5	5	3	4	5	1	3	3
104	4	1	5	1	3	4	3	2	4	3	3
105	1	3	2	3	2	1	5	1	1	4	5
106	1	4	2	1	5	1	2	5	3	1	3
107	5	5	5	2	3	2	5	3	5	2	2
108	4	5	3	1	2	4	5	1	4	3	4
109	3	1	2	4	3	1	1	5	1	2	5
110	1	3	4	1	2	4	1	3	4	5	2
111	1	1	5	2	3	4	4	2	4	5	2
112	3	3	2	1	5	2	1	5	3	1	1
113	4	2	3	3	3	1	2	4	5	2	5
114	5	4	4	3	5	2	5	4	1	2	1
115	4	1	4	4	5	5	4	1	2	1	3
116	4	4	4	4	3	2	2	1	4	5	2
117	3	5	4	4	2	1	1	3	2	5	5
118	4	2	1	4	1	5	1	1	4	3	3
119	1	2	4	2	5	4	1	2	5	4	4
120	4	3	1	4	1	2	4	5	1	4	2
121	1	5	5	4	3	1	4	5	3	3	3
122	3	3	4	4	2	2	2	2	4	2	3
123	2	4	5	3	3	2	4	4	2	5	2
124	1	5	2	4	5	4	4	4	3	1	2
125	2	5	2	2	5	4	1	4	2	3	2
126	1	5	3	5	4	5	5	4	4	1	2
127	5	3	5	4	5	5	3	3	1	2	5
128	2	5	5	4	5	2	3	2	5	2	1
129	5	2	2	2	3	2	1	5	1	5	3
130	2	4	5	4	4	1	3	1	1	2	2
131	3	4	2	3	4	1	3	2	1	4	4
132	4	5	5	3	5	4	3	3	4	2	2
133	3	2	2	1	4	2	1	1	1	1	1
134	3	2	1	4	5	5	3	5	5	3	4

135	5	4	1	2	2	4	5	5	5	1	4
136	1	2	1	3	2	5	2	2	5	5	3
137	2	1	1	2	2	1	3	1	4	1	1
138	1	4	5	3	5	2	5	4	5	4	1
139	3	5	4	3	4	1	1	2	1	4	3
140	4	5	4	3	4	1	4	3	2	2	4
141	4	5	3	3	4	5	5	1	4	1	1
142	2	4	2	3	5	4	5	3	3	2	4
143	2	4	3	3	1	3	1	2	1	2	5
144	4	2	1	5	1	4	4	4	3	5	4
145	4	1	2	5	3	1	4	5	4	2	1
146	4	4	4	3	3	3	5	4	2	3	5
147	2	4	1	3	4	4	3	4	1	3	2
148	1	2	5	5	3	5	4	4	5	5	2
149	3	1	5	5	5	1	2	4	5	4	2
150	5	4	1	2	5	3	3	5	4	5	4
151	4	1	3	2	5	5	4	3	1	1	3
152	3	4	5	4	4	1	1	4	1	4	1
153	2	5	1	5	4	1	4	1	1	3	5

Anexo 3: Instrumentos

CUESTIONARIO PARA DOCENTES - GESTIÓN EDUCATIVA

Estimado Maestro:

El objetivo de este estudio es conocer, desde la visión de los docentes, la organización de la Institucional Educativa donde usted labora.

Mucho les agradeceré su colaboración respondiendo las siguientes preguntas de acuerdo a su opinión. **La información que nos proporcione será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.**

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (Duración aproximada: 20 minutos)

N°	Dimensión : Gestión institucional	Valoración				
	Indicador: Planeación	1	2	3	4	5
	Items					
1.	Los docentes participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional					
2.	Los docentes participan en la elaboración desarrollo del Proyecto Curricular Institucional de la Institución Educativa					
3.	Los docentes participan en la elaboración del Plan Anual de trabajo de la Institución educativa					
4.	Los docentes participan en la elaboración del Reglamento Interno de la Institución Educativa					
5.	En la institución Educativa se evalúan los procesos y resultados de lo planificado					
	INDICADOR: LIDERAZGO					
	ITEMS					
6.	La dirección demuestra su liderazgo en aspectos tales como, impulsar a los docentes al trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida en la Institución Educativa					
7.	La dirección fomenta la participación de docentes y administrativos para la toma de decisiones curriculares y administrativas en la Institución Educativa					
8.	La dirección maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la Institución Educativa					

9.	La dirección impulsa el desarrollo del personal en la Institución Educativa					
10.	La dirección promueve un clima de participación, cordialidad y respeto entre el personal de la Institución Educativa					
	INDICADOR: MEJORA CONTINUA					
	ITEMS					
11.	La dirección desarrolla estrategias de mejora continua en la Institución Educativa					
12.	Se considera la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora de la Institución educativa					
13.	La Institución Educativa consigue elevar progresivamente las tasas de escolaridad					
14.	La dirección impulsa acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje de las estudiantes en la Institución Educativa					
15.	El Director gestiona permanentemente recursos para que la Institución Educativa funcione de la forma más adecuada posible					
	DIMENSION : GESTION ADMINISTRATIVA	Valoración				
	INDICADOR: RECURSOS					
	ITEMS					
16.	Se establecen estrategias de cuidado y mantenimiento de los muebles e inmuebles de la Institución Educativa					
17.	Se establecen estrategias de cuidado y mantenimiento de los ambientes de la Institución Educativa					
18.	La institución Educativa logra recursos adicionales a los estipulados					
19.	La Institución Educativa cuenta con el apoyo de la UGEL 02 para la mejora continua del plantel					
20.	La Institución Educativa cuenta con el apoyo de la Asociación de Padres de Familia para la mejora del plantel					
	INDICADOR: INFRAESTRUCTURA					
	ITEMS					
21.	La Institución Educativa cuenta con las aulas, necesarias para cubrir la demanda educativa					
22.	La Institución Educativa cuenta con laboratorios, necesarios para cubrir la demanda educativa					
23.	La Institución Educativa cuenta con biblioteca, necesaria para cubrir la demanda educativa					
24.	La Institución Educativa cuenta con Servicios higiénicos en buenas condiciones, para alumnos y docentes					
25.	La Institución Educativa cuenta con espacio y equipos suficientes, que promuevan el uso de las tecnologías de la información y comunicación					
26.	La Institución Educativa cuenta con instalaciones que garantizan un ambiente saludable y de seguridad para los alumnos					
	Indicador: Control escolar					
	Ítems					
27.	En la Institución Educativa se cumple en tiempo y forma con la información requerida: actas, certificados					
28.	En la Institución Educativa se cumple en tiempo y forma con la información académica: Boleta de notas para los alumnos					

29.	En la Institución Educativa se dispone de un sistema, que contiene la información actualizada de las estudiantes y apoderados				
30.	En la Institución Educativa los padres asisten periódicamente para informarse sobre el avance escolar de sus hijos				
Dimensión : Gestión pedagógica		VALORACIÓN			
Indicador: Perfeccionamiento					
ítems					
31.	En la Institución Educativa, los directivos envían a cursos organizados por el Ministerio de Educación para la formación continua de los docentes				
32.	En la Institución Educativa el personal asiste y participa en actividades de capacitación y actualización organizadas por Instituciones Locales				
33.	En la Institución Educativa el personal es motivado a participar en programas de salud				
34.	En la Institución Educativa, los directivos envían a cursos organizados por la Dirección Regional de Educación para la formación continua de los docentes				
35.	En la Institución Educativa las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores				
Indicador: planificación					
Items					
36.	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada el portafolio pedagógico				
37.	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada la Programación Curricular				
38.	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada la sesión de aprendizaje				
39.	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada su registro de notas				
40.	En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada su matriz de evaluación				
Indicador: Evaluación y monitoreo					
Items					
41.	En la Institución Educativa los directivos monitorean permanentemente el trabajo individual y grupal de los docentes				
42.	La Institución Educativa tiene formulado un plan de supervisión y monitoreo institucional				
43.	La Institución Educativa evidencia acciones integrales de recojo de información a fin de aportar soluciones pertinentes a la gestión educativa de la institución				
44.	En la Institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorecen el crecimiento y desarrollo del personal				
45.	En la institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorece las relaciones eficaces de los miembros de la comunidad educativa				
Dimensión : Gestión comunitaria		VALORACIÓN			
Indicador: Participación de los padres de familia					
Items					
46.	En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades de apertura del año escolar				

47.	En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades que la Institución fomenta					
48.	En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades por el aniversario del colegio					
49.	En la Institución Educativa los padres de familia asisten a la entrega de boleta de notas					
50.	En la Institución Educativa los padres de familia acuden para conocer el comportamiento de sus hijos					
	Indicador: Redes de apoyo					
	Items					
51.	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Región Lima					
52.	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría del MINSA					
53.	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Municipalidad					
54.	La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de Empresas Privadas					



CUESTIONARIO PARA DOCENTES ESTILOS DE LIDERAZGO

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda. Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

<p>IMPORTANTE (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización?</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando.</p> <p><input type="checkbox"/> Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando.</p> <p><input type="checkbox"/> No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.</p>

En las siguientes páginas se presentan 65 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente:

Nº	La persona que estoy clasificando:	Nunca	Rara vez	A Veces	Frecuentemente	Siempre
1	Me ayuda siempre que me esfuerce					
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.					
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.					
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.					
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.					

7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.					
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.					
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.					
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.					
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.					
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar					
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas					
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
18	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.					
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.					
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.					
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.					
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25	Se muestra confiable y seguro.					
26	Construye una visión motivante del futuro.					
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.					
28	Le cuesta tomar decisiones					
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.					
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.					
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida					
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.					
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					
37	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					

38	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.					
39	Aumenta la confianza en mí mismo/a.					
40	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
41	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.					
42	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.					
43	Se concentra en detectar y corregir errores.					
44	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.					
45	Tiende a no corregir errores ni fallas.					
46	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.					
47	Para mí él/ella es un modelo a seguir.					
48	Me orienta a metas que son alcanzables.					
49	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.					
50	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.					
51	Se relaciona conmigo personalmente.					
52	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.					
53	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.					
54	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.					
55	Generalmente prefiere no tomar decisiones.					
56	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.					
57	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					
58	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					
59	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
60	Se da cuenta de lo que necesito.					
61	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.					
62	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.					
63	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.					
64	Lo/la escucho con atención.					
65	Construye metas que incluyen mis necesidades.					

Anexo 4: Formato de validación de instrumento



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE : GESTIÓN EDUCATIVA

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Los docentes participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional?	✓		✓		✓		
2	¿Los docentes participan en la elaboración desarrollo del Proyecto Curricular Institucional de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
3	¿Los docentes participan en la elaboración del Plan Anual de trabajo de la Institución educativa?	✓		✓		✓		
4	¿Los docentes participan en la elaboración del Reglamento Interno de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
5	¿En la Institución Educativa se evalúan los procesos y resultados de lo planificado?	✓		✓		✓		
6	¿La dirección demuestra su liderazgo en aspectos tales como, impulsar a los docentes al trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
7	¿La dirección fomenta la participación de docentes y administrativos para la toma de decisiones curriculares y administrativas en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
8	¿La dirección maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
9	¿La dirección impulsa el desarrollo del personal en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
10	¿La dirección promueve un clima de participación, cordialidad y respeto entre el personal de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
11	¿La dirección desarrolla estrategias de mejora continua en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
12	¿Se considera la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora de la Institución educativa?	✓		✓		✓		
13	¿La Institución Educativa consigue elevar progresivamente las tasas de escolaridad?	✓		✓		✓		
14	¿La dirección impulsa acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
15	¿El Director gestiona permanentemente recursos para que la Institución Educativa funcione de la forma más adecuada	✓		✓		✓		

	posible?	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	DIMENSIÓN 2 : Gestión Administrativa								
16	¿Se establecen estrategias de cuidado y mantenimiento de los muebles e inmuebles de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		✓	
17	¿Se establecen estrategias de cuidado y mantenimiento de los ambientes de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		✓	
18	¿La institución Educativa logra recursos adicionales a los estipulados?	✓		✓		✓		✓	
19	¿La Institución Educativa cuenta con el apoyo de la Región Callao para la mejora continua del plantel?	✓		✓		✓		✓	
20	¿La Institución Educativa cuenta con el apoyo de la Asociación de Padres de Familia para la mejora del plantel?	✓		✓		✓		✓	
21	¿La Institución Educativa cuenta con las aulas, necesarias para cubrir la demanda educativa?	✓		✓		✓		✓	
22	¿La Institución Educativa cuenta con laboratorios, necesarios para cubrir la demanda educativa?	✓		✓		✓		✓	
23	¿La Institución Educativa cuenta con biblioteca, necesaria para cubrir la demanda educativa?	✓		✓		✓		✓	
24	¿La Institución Educativa cuenta con Servicios higiénicos en buenas condiciones, para alumnas y docentes?	✓		✓		✓		✓	
25	¿La Institución Educativa cuenta con espacio y equipos suficientes, que promuevan el uso de las tecnologías de la información y comunicación?	✓		✓		✓		✓	
26	¿La Institución Educativa cuenta con instalaciones que garantizan un ambiente saludable y de seguridad para las alumnas?	✓		✓		✓		✓	
27	¿La Institución educativa cuenta con las instalaciones eléctricas adecuadas?	✓		✓		✓		✓	
28	¿En la Institución Educativa se cumple en tiempo y forma con la información requerida: actas, certificados?	✓		✓		✓		✓	
29	¿En la Institución Educativa se cumple en tiempo y forma con la información académica: Boleta de notas para las alumnas?	✓		✓		✓		✓	
30	¿En la Institución Educativa se dispone de un sistema, que contiene la información actualizada de las estudiantes y apoderados?	✓		✓		✓		✓	
31	¿En la Institución Educativa los padres asisten periódicamente para informarse sobre el avance escolar de sus hijas?	✓		✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 3 : Gestión Pedagógica	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
32	¿En la Institución Educativa, los directivos envían a cursos organizados por el Ministerio de Educación para la formación continua de los docentes?	✓		✓		✓		✓	

33	¿En la Institución Educativa el personal asiste y participa en actividades de capacitación y actualización organizadas por Instituciones Locales?	✓					✓
34	¿En la Institución Educativa el personal es motivado a participar en programas de salud?	✓					✓
35	¿En la Institución Educativa, los directivos envían a cursos organizados por la Dirección Regional de Educación para la formación continua de los docentes?	✓					✓
36	¿En la Institución Educativa las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores?	✓					✓
37	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada el portafolio pedagógico?	✓					✓
38	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada la Programación Curricular?	✓					✓
39	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada la sesión de aprendizaje?	✓					✓
40	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada su registro de notas?	✓					✓
41	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada su matriz de evaluación?	✓					✓
42	¿En la Institución Educativa los directivos monitorean permanentemente el trabajo individual y grupal de los docentes?	✓					✓
43	¿La Institución Educativa tiene formulado un plan de supervisión y monitoreo institucional?	✓					✓
44	¿La Institución Educativa evidencia acciones integrales de recojo de información a fin de aportar soluciones pertinentes a la gestión educativa de la institución?	✓					✓
45	¿En la Institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorece el crecimiento y desarrollo del personal?	✓					✓
46	¿En la Institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorece las relaciones eficaces de los miembros de la comunidad educativa?	✓					✓
DIMENSIÓN 4 : Gestión Comunitaria							
47	¿En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades de apertura del año escolar?	✓					✓
48	¿En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades que la Institución fomenta?	✓					✓
49	¿En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades por el aniversario del colegio?	✓					✓
50	¿En la Institución Educativa los padres de familia asisten a la	✓					✓

	entrega de boleta de notas?					
51	¿En la Institución Educativa los padres de familia acuden para conocer el comportamiento de sus hijas?	✓	✓	✓		
52	¿La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Región Callao?	✓	✓	✓		
53	¿La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría del MINSA?	✓	✓	✓		
54	¿La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Municipalidad?	✓	✓	✓		
55	¿La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de Empresas Privadas?	✓	✓	✓		
56	¿La Institución Educativa establece alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa?	✓	✓	✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: PICCOLI CHAVEZ HERNAN DNI: 23660017

Especialidad del validador: ADMINISTRACION

.....de Octubre del 2013.



Firma del Experto Informante.

Especialidad

Dr. Néstor Páez Chávez
DOCENTE UNFV-LINE
CEL. 952646226

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

Nota: Suficiencia, se otorga cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE : GESTIÓN EDUCATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Los docentes participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional?	✓		✓		✓		
2	¿Los docentes participan en la elaboración desarrollo del Proyecto Curricular Institucional de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
3	¿Los docentes participan en la elaboración del Plan Anual de trabajo de la Institución educativa?	✓		✓		✓		
4	¿Los docentes participan en la elaboración del Reglamento Interno de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
5	¿En la Institución Educativa se evalúan los procesos y resultados de lo planificado?	✓		✓		✓		
6	¿La dirección demuestra su liderazgo en aspectos tales como, impulsar a los docentes al trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
7	¿La dirección fomenta la participación de docentes y administrativos para la toma de decisiones curriculares y administrativas en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
8	¿La dirección maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
9	¿La dirección impulsa el desarrollo del personal en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
10	¿La dirección promueve un clima de participación, cordialidad y respeto entre el personal de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
11	¿La dirección desarrolla estrategias de mejora continua en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
12	¿Se considera la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora de la Institución educativa?	✓		✓		✓		
13	¿La Institución Educativa consigue elevar progresivamente las tasas de escolaridad?	✓		✓		✓		
14	¿La dirección impulsa acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje de las estudiantes en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
15	¿El Director gestiona permanentemente recursos para que la Institución Educativa funcione de la forma más adecuada	✓		✓		✓		

	posible?	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
	DIMENSIÓN 2 : Gestión Administrativa								
16	¿Se establecen estrategias de cuidado y mantenimiento de los muebles e inmuebles de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		✓	
17	¿Se establecen estrategias de cuidado y mantenimiento de los ambientes de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		✓	
18	¿La institución Educativa logra recursos adicionales a los estipulados?	✓		✓		✓		✓	
19	¿La Institución Educativa cuenta con el apoyo de la Región Callao para la mejora continua del plantel?	✓		✓		✓		✓	
20	¿La Institución Educativa cuenta con el apoyo de la Asociación de Padres de Familia para la mejora del plantel?	✓		✓		✓		✓	
21	¿La Institución Educativa cuenta con las aulas, necesarias para cubrir la demanda educativa?	✓		✓		✓		✓	
22	¿La Institución Educativa cuenta con laboratorios, necesarios para cubrir la demanda educativa?	✓		✓		✓		✓	
23	¿La Institución Educativa cuenta con biblioteca, necesaria para cubrir la demanda educativa?	✓		✓		✓		✓	
24	¿La Institución Educativa cuenta con Servicios higiénicos en buenas condiciones, para alumnas y docentes?	✓		✓		✓		✓	
25	¿La Institución Educativa cuenta con espacio y equipos suficientes, que promuevan el uso de las tecnologías de la información y comunicación?	✓		✓		✓		✓	
26	¿La Institución Educativa cuenta con instalaciones que garantizan un ambiente saludable y de seguridad para las alumnas?	✓		✓		✓		✓	
27	¿La Institución educativa cuenta con las instalaciones eléctricas adecuadas?	✓		✓		✓		✓	
28	¿En la Institución Educativa se cumple en tiempo y forma con la información requerida: actas, certificados?	✓		✓		✓		✓	
29	¿En la Institución Educativa se cumple en tiempo y forma con la información académica: Boleta de notas para las alumnas?	✓		✓		✓		✓	
30	¿En la Institución Educativa se dispone de un sistema, que contiene la información actualizada de las estudiantes y apoderados?	✓		✓		✓		✓	
31	¿En la Institución Educativa los padres asisten periódicamente para informarse sobre el avance escolar de sus hijas?	✓		✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 3 : Gestión Pedagógica								
32	¿En la Institución Educativa, los directivos envían a cursos organizados por el Ministerio de Educación para la formación continua de los docentes?	✓		✓		✓		✓	

33	¿En la Institución Educativa el personal asiste y participa en actividades de capacitación y actualización organizadas por Instituciones Locales?	✓		✓		✓	
34	¿En la Institución Educativa el personal es motivado a participar en programas de salud?	✓		✓		✓	
35	¿En la Institución Educativa, los directivos envían a cursos organizados por la Dirección Regional de Educación para la formación continua de los docentes?	✓		✓		✓	
36	¿En la Institución Educativa las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores?	✓		✓		✓	
37	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada el portafolio pedagógico?	✓		✓		✓	
38	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada la Programación Curricular?	✓		✓		✓	
39	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada la sesión de aprendizaje?	✓		✓		✓	
40	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada su registro de notas?	✓		✓		✓	
41	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada su matriz de evaluación?	✓		✓		✓	
42	¿En la Institución Educativa los directivos monitorean permanentemente el trabajo individual y grupal de los docentes?	✓		✓		✓	
43	¿La Institución Educativa tiene formulado un plan de supervisión y monitoreo institucional?	✓		✓		✓	
44	¿La Institución Educativa evidencia acciones integrales de recojo de información a fin de aportar soluciones pertinentes a la gestión educativa de la institución?	✓		✓		✓	
45	¿En la Institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorece el crecimiento y desarrollo del personal?	✓		✓		✓	
46	¿En la Institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorece las relaciones eficaces de los miembros de la comunidad educativa?	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4 : Gestión Comunitaria							
47	¿En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades de apertura del año escolar?	✓		✓		✓	
48	¿En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades que la Institución fomenta?	✓		✓		✓	
49	¿En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades por el aniversario del colegio?	✓		✓		✓	
50	¿En la Institución Educativa los padres de familia asisten a la	✓		✓		✓	

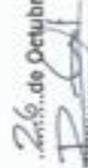
	entrega de boleta de notas?						
51	¿En la Institución Educativa los padres de familia acuden para conocer el comportamiento de sus hijas?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
52	¿La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Región Callao?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
53	¿La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría del MINSA?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
54	¿La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Municipalidad?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
55	¿La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de Empresas Privadas?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
56	¿La Institución Educativa establece alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa?	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SÍ ES APLICABLE, HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ANTÓN TALLER, RICHARDO C. DNI: 07123080

Especialidad del validador: PSICÓLOGO

26 de Octubre del 2013.

 RICHARD C. ANTON TALLER
 PSICÓLOGO

Firma del Experto Informante.
 Especialidad

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
 Nota: Suficiencia se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA V1: Estilos de liderazgo del director.

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinen- cia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Liderazgo transformacional.							
1	Me ayuda siempre que me esfuerce	✓		✓		✓		
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	✓		✓		✓		
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	✓		✓		✓		
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	✓		✓		✓		
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	✓		✓		✓		
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	✓		✓		✓		
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	✓		✓		✓		
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	✓		✓		✓		
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	✓		✓		✓		
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	✓		✓		✓		
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	✓		✓		✓		
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	✓		✓		✓		
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	✓		✓		✓		
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	✓		✓		✓		
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar	✓		✓		✓		
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	✓		✓		✓		
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	✓		✓		✓		
18	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	✓		✓		✓		
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	✓		✓		✓		
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	✓		✓		✓		
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	✓		✓		✓		
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	✓		✓		✓		
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	✓		✓		✓		
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	✓		✓		✓		
25	Se muestra confiable y seguro.	✓		✓		✓		
26	Construye una visión motivante del futuro.	✓		✓		✓		
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	✓		✓		✓		
28	Le cuesta tomar decisiones	✓		✓		✓		
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	✓		✓		✓		
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	✓		✓		✓		
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	✓		✓		✓		
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	✓		✓		✓		
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	✓		✓		✓		
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	✓		✓		✓		
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Transaccional.	Si	No	Si	No	Si	No	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA V1: Estilos de liderazgo del director.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Liderazgo transformacional.								
1	Me ayuda siempre que me esfuerce	✓		✓		✓		
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	✓		✓		✓		
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	✓		✓		✓		
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	✓		✓		✓		
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	✓		✓		✓		
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	✓		✓		✓		
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	✓		✓		✓		
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	✓		✓		✓		
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	✓		✓		✓		
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	✓		✓		✓		
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	✓		✓		✓		
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	✓		✓		✓		
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	✓		✓		✓		
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	✓		✓		✓		
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar	✓		✓		✓		
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	✓		✓		✓		
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	✓		✓		✓		
18	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	✓		✓		✓		
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	✓		✓		✓		
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	✓		✓		✓		
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	✓		✓		✓		
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	✓		✓		✓		
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	✓		✓		✓		
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	✓		✓		✓		
25	Se muestra confiable y seguro.	✓		✓		✓		
26	Construye una visión motivante del futuro.	✓		✓		✓		
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	✓		✓		✓		
28	Le cuesta tomar decisiones	✓		✓		✓		
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	✓		✓		✓		
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	✓		✓		✓		
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	✓		✓		✓		
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	✓		✓		✓		
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	✓		✓		✓		
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	✓		✓		✓		
35	Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Transaccional.								
		Si	No	Si	No	Si	No	

36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	✓	✓	✓	✓	✓
37	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	✓	✓	✓	✓	✓
38	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	✓	✓	✓	✓	✓
39	Aumenta la confianza en mí mismo/a.	✓	✓	✓	✓	✓
40	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	✓	✓	✓	✓	✓
41	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	✓	✓	✓	✓	✓
42	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	✓	✓	✓	✓	✓
43	Se concentra en detectar y corregir errores.	✓	✓	✓	✓	✓
44	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	✓	✓	✓	✓	✓
45	Tiende a no corregir errores ni fallas.	✓	✓	✓	✓	✓
46	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	✓	✓	✓	✓	✓
47	Para mí él/ella es un modelo a seguir.	✓	✓	✓	✓	✓
48	Me orienta a metas que son alcanzables.	✓	✓	✓	✓	✓
49	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	✓	✓	✓	✓	✓
50	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	✓	✓	✓	✓	✓
51	Se relaciona conmigo personalmente.	✓	✓	✓	✓	✓
52	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	✓	✓	✓	✓	✓
53	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	✓	✓	✓	✓	✓
54	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	✓	✓	✓	✓	✓
55	Generalmente prefiere no tomar decisiones.	✓	✓	✓	✓	✓
56	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	✓	✓	✓	✓	✓
57	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	✓	✓	✓	✓	✓
58	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	✓	✓	✓	✓	✓
59	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	✓	✓	✓	✓	✓
60	Se da cuenta de lo que necesito.	✓	✓	✓	✓	✓
61	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	✓	✓	✓	✓	✓
62	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	✓	✓	✓	✓	✓
63	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	✓	✓	✓	✓	✓
64	Lo/la escucho con atención.	✓	✓	✓	✓	✓
65	Construye metas que incluyen mis necesidades.	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable después de corregir [] No aplicable []
 Apellidos y Nombres del Juez Evaluador: As. Todillo Vicente Marlene H. DNI: 25440703
 Especialidad del Evaluador: Magister Gestión Educativa

* Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 * Relevancia: El ítem mide una dimensión específica del constructo.
 * Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem en cuanto a su contenido, exacto y directo.
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE : GESTIÓN EDUCATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Los docentes participan en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional?	✓		✓		✓		
2	¿Los docentes participan en la elaboración desarrollo del Proyecto Curricular Institucional de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
3	¿Los docentes participan en la elaboración del Plan Anual de trabajo de la Institución educativa?	✓		✓		✓		
4	¿Los docentes participan en la elaboración del Reglamento Interno de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
5	¿En la Institución Educativa se evalúan los procesos y resultados de lo planificado?	✓		✓		✓		
6	¿La dirección demuestra su liderazgo en aspectos tales como, impulsar a los docentes al trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
7	¿La dirección fomenta la participación de docentes y administrativos para la toma de decisiones curriculares y administrativas en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
8	¿La dirección maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
9	¿La dirección impulsa el desarrollo del personal en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
10	¿La dirección promueve un clima de participación, cordialidad y respeto entre el personal de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
11	¿La dirección desarrolla estrategias de mejora continua en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
12	¿Se considera la participación de la comunidad educativa para la elaboración del plan de mejora de la Institución educativa?	✓		✓		✓		
13	¿La Institución Educativa consigue elevar progresivamente las tasas de escolaridad?	✓		✓		✓		
14	¿La dirección impulsa acciones relevantes para mejorar el nivel de aprendizaje de las estudiantes en la Institución Educativa?	✓		✓		✓		
15	¿El Director gestiona permanentemente recursos para que la Institución Educativa funcione de la forma más adecuada?	✓		✓		✓		

posible?		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	DIMENSIÓN 2 : Gestión Administrativa								
16	¿Se establecen estrategias de cuidado y mantenimiento de los muebles e inmuebles de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		✓	
17	¿Se establecen estrategias de cuidado y mantenimiento de los ambientes de la Institución Educativa?	✓		✓		✓		✓	
18	¿La institución Educativa logra recursos adicionales a los estipulados?	✓		✓		✓		✓	
19	¿La Institución Educativa cuenta con el apoyo de la Región Callao para la mejora continua del plantel?	✓		✓		✓		✓	
20	¿La Institución Educativa cuenta con el apoyo de la Asociación de Padres de Familia para la mejora del plantel?	✓		✓		✓		✓	
21	¿La Institución Educativa cuenta con las aulas, necesarias para cubrir la demanda educativa?	✓		✓		✓		✓	
22	¿La Institución Educativa cuenta con laboratorios, necesarios para cubrir la demanda educativa?	✓		✓		✓		✓	
23	¿La Institución Educativa cuenta con biblioteca, necesaria para cubrir la demanda educativa?	✓		✓		✓		✓	
24	¿La Institución Educativa cuenta con Servicios higiénicos en buenas condiciones, para alumnas y docentes?	✓		✓		✓		✓	
25	¿La Institución Educativa cuenta con espacio y equipos suficientes, que promuevan el uso de las tecnologías de la información y comunicación?	✓		✓		✓		✓	
26	¿La Institución Educativa cuenta con instalaciones que garanticen un ambiente saludable y de seguridad para las alumnas?	✓		✓		✓		✓	
27	¿La Institución educativa cuenta con las instalaciones eléctricas adecuadas?	✓		✓		✓		✓	
28	¿En la Institución Educativa se cumple en tiempo y forma con la información requerida: actas, certificados?	✓		✓		✓		✓	
29	¿En la Institución Educativa se cumple en tiempo y forma con la información académica: Boleta de notas para las alumnas?	✓		✓		✓		✓	
30	¿En la Institución Educativa se dispone de un sistema, que contiene la información actualizada de las estudiantes y apoderados?	✓		✓		✓		✓	
31	¿En la Institución Educativa los padres asisten periódicamente para informarse sobre el avance escolar de sus hijas?	✓		✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 3 : Gestión Pedagógica	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
32	¿En la Institución Educativa, los directivos envían a cursos organizados por el Ministerio de Educación para la formación continua de los docentes?	✓		✓		✓		✓	

33	¿En la Institución Educativa el personal asiste y participa en actividades de capacitación y actualización organizadas por Instituciones Locales?	✓		✓		✓		✓
34	¿En la Institución Educativa el personal es motivado a participar en programas de salud?	✓		✓		✓		✓
35	¿En la Institución Educativa, los directivos envían a cursos organizados por la Dirección Regional de Educación para la formación continua de los docentes?	✓		✓		✓		✓
36	¿En la Institución Educativa las acciones de perfeccionamiento docente ofrecidas por el sistema educativo se analizan y valoran en reuniones con todos los profesores?	✓		✓		✓		✓
37	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada el portafolio pedagógico?	✓		✓		✓		✓
38	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada la Programación Curricular?	✓		✓		✓		✓
39	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada la sesión de aprendizaje?	✓		✓		✓		✓
40	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada su registro de notas?	✓		✓		✓		✓
41	¿En la Institución Educativa los docentes presentan en la fecha indicada su matriz de evaluación?	✓		✓		✓		✓
42	¿En la Institución Educativa los directivos monitorean permanentemente el trabajo individual y grupal de los docentes?	✓		✓		✓		✓
43	¿La Institución Educativa tiene formulado un plan de supervisión y monitoreo institucional?	✓		✓		✓		✓
44	¿La Institución Educativa evidencia acciones integrales de recojo de información a fin de aportar soluciones pertinentes a la gestión educativa de la institución?	✓		✓		✓		✓
45	¿En la Institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorece el crecimiento y desarrollo del personal?	✓		✓		✓		✓
46	¿En la institución Educativa la evaluación y el monitoreo favorece las relaciones eficaces de los miembros de la comunidad educativa?	✓		✓		✓		✓
DIMENSIÓN 4 : Gestión Comunitaria								
47	¿En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades de apertura del año escolar?	✓		✓		✓		✓
48	¿En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades que la Institución fomenta?	✓		✓		✓		✓
49	¿En la Institución Educativa los padres de familia participan en las actividades por el aniversario del colegio?	✓		✓		✓		✓
50	¿En la Institución Educativa los padres de familia asisten a la	✓		✓		✓		✓

| | entrega de boleta de notas? | <input checked="" type="checkbox"/> |
|----|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 51 | ¿En la Institución Educativa los padres de familia acuden para conocer el comportamiento de sus hijas? | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 52 | ¿La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Región Callao? | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 53 | ¿La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría del MINSA? | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 54 | ¿La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de la Municipalidad? | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 55 | ¿La Institución Educativa tiene apoyo, acompañamiento o asesoría de Empresas Privadas? | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 56 | ¿La Institución Educativa establece alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa? | <input checked="" type="checkbox"/> |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *DEA. IMELDA IRANDA TRANCÓN PEÑA* DNI: *07746403*

Especialidad del validador: *DEA EN ECONOMIA*

.....de Octubre del 2013.



Firma del Experto Informante.
Especialidad

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
*Calidad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

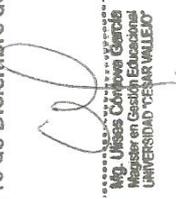
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA V1: Estilos de liderazgo del director.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Liderazgo transformacional.							
1	Me ayuda siempre que me esfuerce	/		/		/		
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	/		/		/		
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	/		/		/		
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	/		/		/		
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	/		/		/		
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	/		/		/		
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	/		/		/		
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	/		/		/		
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	/		/		/		
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	/		/		/		
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	/		/		/		
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	/		/		/		
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	/		/		/		
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	/		/		/		
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar	/		/		/		
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	/		/		/		
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	/		/		/		
18	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	/		/		/		
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	/		/		/		
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	/		/		/		
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	/		/		/		
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	/		/		/		
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	/		/		/		
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	/		/		/		
25	Se muestra confiable y seguro.	/		/		/		
26	Constuye una visión motivante del futuro.	/		/		/		
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	/		/		/		
28	Le cuesta tomar decisiones	/		/		/		
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	/		/		/		
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	/		/		/		
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	/		/		/		
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	/		/		/		
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	/		/		/		
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	/		/		/		
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2: Transaccional.	Si	No	Si	No	Si	No	

36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	/	/	/	/	/	/
37	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	/	/	/	/	/	/
38	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	/	/	/	/	/	/
39	Aumenta la confianza en mí mismo/a.	/	/	/	/	/	/
40	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	/	/	/	/	/	/
41	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	/	/	/	/	/	/
42	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	/	/	/	/	/	/
43	Se concentra en detectar y corregir errores.	/	/	/	/	/	/
44	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	/	/	/	/	/	/
45	Tiende a no corregir errores ni fallas.	/	/	/	/	/	/
46	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	/	/	/	/	/	/
47	Para mí él/ella es un modelo a seguir.	/	/	/	/	/	/
48	Me orienta a metas que son alcanzables.	/	/	/	/	/	/
49	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	/	/	/	/	/	/
50	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	/	/	/	/	/	/
51	Se relaciona conmigo personalmente.	/	/	/	/	/	/
52	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	/	/	/	/	/	/
53	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	/	/	/	/	/	/
54	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	/	/	/	/	/	/
55	Generalmente prefiere no tomar decisiones.	/	/	/	/	/	/
56	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	/	/	/	/	/	/
57	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	/	/	/	/	/	/
58	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	/	/	/	/	/	/
59	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	/	/	/	/	/	/
60	Se da cuenta de lo que necesito.	/	/	/	/	/	/
61	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	/	/	/	/	/	/
62	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	/	/	/	/	/	/
63	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	/	/	/	/	/	/
64	Lo/la escucho con atención.	/	/	/	/	/	/
65	Construye metas que incluyen mis necesidades.	/	/	/	/	/	/
66	Observaciones (precisar si hay suficiencia):	/	/	/	/	/	/

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**Apellidos y Nombre s del Juez Evaluador: Ma. Ulises Córdoba García DNI: 06658910Especialidad del Evaluador: GESTIÓN EDUCACIONAL

Huaral 10 de Diciembre del 2013



Mg. Ulises Córdoba García
Magister en Gestión Educativa
UNIVERSIDAD TESAR VALLEJO

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.