



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

LOS FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARTICULARES DE LA CIUDAD DE PIURA

Cecilia Castro-Purizaca

Piura, 2014

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Teorías y Práctica educativa

Castro C. (2014). *Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura*. Tesis de Maestría en Educación con mención en Teorías y Práctica educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

CECILIA MILAGROS CASTRO PURIZAGA

**“ El liderazgo transformacional en la dirección
de instituciones educativas particulares de la
ciudad de Piura - Perú”**



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN TEORIAS Y PRÁCTICA EDUCATIVA

2014

APROBACIÓN

La tesis titulada “Los factores del liderazgo transformacional en los miembros del consejo educativo del colegio particular “Stella Maris” presentada por la Lic. Cecilia Milagros Castro Purizaga, en cumplimiento a los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con mención en Teorías y Práctica Educativa, fue aprobada por el asesor Mgtr. Camilo García Gonzales y defendida el 7 de abril de 2014 ante el tribunal integrado por:

.....

Presidente

.....

Informante

.....

Secretario

DEDICATORIA

A la memoria de mi madre Domitila Purizaga de Castro, de mi tío Diego Purizaga Ramos y mi queridísimo sobrino LUIS FELIPE CASTRO MEJÍA.

A mi tía Rósula Purizaga Ramos, mis hermanos Virginia, Wladimiro y Felipe y mis cuñados Martín, Carmen Rosa y Cinthya.

A mis sobrinos Martín Augusto, Alejandro Leonidas, Desiree del Pilar, Karla Daniela, Fiorella del Pilar, Ana Cecilia y María Isabel.

A Dra Yolanda Ho, Lic. María del Rosario Silva Santisteban, Dra Carolina Tavará,

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero y profundo reconocimiento:

A la Universidad de Piura, al Mgtr. Camilo García Gonzales, decano de la facultad de Ciencias de la Educación, Dr. Marcos Zapata director del programa de Maestría en Educación y al Ing. Luis Alvarado.

A los miembros del consejo educativo, profesores del colegio Stella Maris y sobrino Martin Augusto Ordinola Castro por su colaboración en la realización de esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | <u>Pág.</u> |
|---|-------------|
| DEDICATORIA | |
| AGRADECIMIENTOS | |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | 09 |
| LISTA DE TABLAS | 13 |
| INTRODUCCIÓN | 19 |
| CAPÍTULO I : PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 23 |
| 1.1. Caracterización de la problemática | 23 |
| 1.2. Problema de investigación | 27 |
| 1.3. Justificación de la investigación | 27 |
| 1.4. Objetivos de la investigación | 29 |
| 1.4.1. Objetivo general | 29 |
| 1.4.2. Objetivos específicos | 29 |
| 1.5. Hipótesis de investigación | 29 |
| 1.6. Antecedentes de estudio | 30 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN | 41 |
| 2.1. Fundamentos teóricos sobre liderazgo | 41 |
| 2.1.1. Definición de liderazgo | 41 |
| 2.1.2. Evolución de los enfoques sobre liderazgo: | 44 |
| a) Enfoque centrado en la personalidad | 44 |
| b) Enfoque centrado en la conducta | 45 |
| c) Enfoque contingencia y situacional | 49 |
| d) Enfoque relacional | 52 |
| 2.2. Del sistema escolar en el Perú | 53 |
| 2.3. Del sistema de dirección escolar en el Perú | 61 |
| 2.4. Del sistema del profesor en el Perú | 62 |
| CAPÍTULO III : METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN | |
| 3.1. Tipo de investigación | 65 |
| 3.2. Sujetos de investigación | 66 |
| 3.3. Diseño de la Investigación | 67 |
| 3.4. Categorías y subcategorías de investigación | 68 |
| 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información | 70 |
| 3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados | 71 |
| CAPÍTULO IV : RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | |
| 4.1. Presentación e interpretación de los resultados | 75 |
| 4.2. Resultados de la investigación | 77 |
| 4.2.1 Descripción del perfil de los participantes | 77 |
| A. Directivos | 78 |

| | |
|--|-----|
| B. Profesores | 78 |
| 4.3. Presentación de los resultados de directivos | 79 |
| 4.4. Presentación de los resultados de profesores | 94 |
| 4.5. Resultados comparativos | 136 |
| 4.6. Análisis de los resultados | 145 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES | |
| 5.1. Conclusiones de la investigación. | 151 |
| FUENTES DE INFORMACIÓN | |
| 1. Bibliografía | 157 |
| 2. Webgrafía | 158 |
| ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN | |
| Anexo 01 : Cuestionario sobre liderazgo (directivos) | 163 |
| Anexo 02 : Cuestionario sobre liderazgo (profesor) | 175 |
| Anexo 03 : Cuestionario por bloques | 186 |
| Anexo 04 : Guía de las funciones del Consejo Educativo | 197 |

LISTA DE TABLAS

| | <u>Pág.</u> |
|--|-------------|
| Tabla N° 01 : Distribución de muestra | 67 |
| Tabla N° 02 : Distribución de muestra según edad – directivos | 77 |
| Tabla N° 03 : Distribución de muestra como miembro del consejo educativo - directivos | 77 |
| Tabla N° 04 : Distribución de muestra según edad – profesores. | 78 |
| Tabla N° 05 : Distribución de muestra según sexo – profesores | 78 |
| Tabla N° 06 : Distribución de muestra según experiencia docente – profesores. | 78 |
| Tabla N° 07 : Distribución de muestra tipo de centro –profesores | 79 |
| Tabla N° 08 : Distribución de la muestra según relación con el consejo educativo (director – profesor) -profesores | 79 |
| Tabla N° 09 : Resultado del factor Carisma como miembro consejo educativo – directivo | 80 |
| Tabla N° 10 : Resultado del factor Consideración Individual como miembro del consejo educativo - directivos | 81 |
| Tabla N° 11 : Resultado del factor Estimulación Intelectual como miembro del consejo educativo – directivos. | 82 |
| Tabla N° 12 : Resultado del factor Inspiración como miembro del consejo educativo – directivos. | 83 |
| Tabla N° 13 : Resultado del factor Tolerancia Psicológica como miembro del consejo educativo - directivos. | 84 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 14 : Resultado del factor Participación como miembro del consejo educativo – directivos. | 85 |
| Tabla N° 15 : Resultado del factor Actuación del Directivo como miembro del consejo educativo – directivos. | 86 |
| Tabla N° 16 : Resultado del factor Carisma directivo según edad | 87 |
| Tabla N° 17 : Resultado del factor Consideración Individual directivos según edad. | 88 |
| Tabla N° 18 : Resultado del factor Estimulación Intelectual directivos según edad. | 89 |
| Tabla N° 19 : Resultado del factor Inspiración directivos según edad. | 90 |
| Tabla N° 20 : Resultado del factor Tolerancia Psicológica directivos según edad. | 91 |
| Tabla N° 21 : Resultado del factor Participación directivos según edad. | 92 |
| Tabla N° 22 : Resultado del factor Actuación del directivo/a según edad. | 93 |
| Tabla N° 23 : Resultado del factor Carisma– profesores. | 94 |
| Tabla N° 24 : Resultado del factor Consideración Individual– profesores. | 95 |
| Tabla N° 25 : Resultado del factor Estimulación Intelectual - profesores. | 96 |
| Tabla N° 26 : Resultado del factor Inspiración - profesores. | 97 |
| Tabla N° 27 : Resultado del factor Tolerancia Psicológica - profesores. | 98 |
| Tabla N° 28 : Resultado del factor Participación - profesores. | 99 |
| Tabla N° 29 : Resultado del factor Actuación del Directivo/a - profesores. | 100 |
| Tabla N° 30 : Resultado del factor Carisma según Edad – profesores | 101 |

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 31 : Resultado del factor Consideración Individual según edad – profesores | 102 |
| Tabla N° 32 : Resultado del factor Estimulación Intelectual según edad – profesores | 103 |
| Tabla N° 33 : Resultado del factor Inspiración según edad – profesores | 104 |
| Tabla N° 34 : Resultado del factor Tolerancia Psicológica según edad – profesores | 105 |
| Tabla N° 35 : Resultado del factor Participación según edad – profesores | 106 |
| Tabla N° 36: Resultado del factor Actuación del directivo/a según edad – profesores. | 107 |
| Tabla N° 37 : Resultado del factor Carisma según sexo – profesores | 108 |
| Tabla N° 38 : Resultado del factor Consideración Individual según sexo – profesores | 109 |
| Tabla N° 39: Resultado del factor Estimulación Intelectual según sexo – profesores | 110 |
| Tabla N° 40 : Resultado del factor Inspiración según sexo – profesores | 111 |
| Tabla N° 41 : Resultado del factor Tolerancia Psicológica según sexo – profesores | 112 |
| Tabla N° 42 : Resultado del factor Participación según sexo – profesores | 113 |
| Tabla N° 43 : Resultado del factor Actuación del directivo/a según sexo – profesores | 114 |
| Tabla N° 44 : Resultado del factor Carisma según experiencia docente – profesores | 115 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 45 : Resultado del factor Consideración Individual según experiencia docente – profesores | 116 |
| Tabla N° 46 : Resultado del factor Estimulación Individual según experiencia docente – profesores | 117 |
| Tabla N° 47 : Resultado del factor Inspiración según experiencia docente – profesores | 118 |
| Tabla N° 48 : Resultado del factor Tolerancia Psicológica según experiencia docente – profesores | 119 |
| Tabla N° 49: Resultado del factor Participación según experiencia docente – profesores. | 120 |
| Tabla N° 50 : Resultado del factor Actuación del directivo/a según experiencia docente – profesores | 121 |
| Tabla N° 51 : Resultado del factor Carisma según relación con el consejo educativo – profesores | 122 |
| Tabla N° 52 : Resultado del factor Consideración Individual según relación con el consejo educativo – profesores | 123 |
| Tabla N° 53 : Resultado del factor Estimulación Intelectual según relación con el consejo educativo – profesores | 124 |
| Tabla N° 54 : Resultado del factor Inspiración según relación con el consejo educativo – profesores | 125 |
| Tabla N° 55 : Resultado del factor Tolerancia Psicológica según relación con el consejo educativo – profesores | 126 |
| Tabla N° 56 : Resultado del factor Participación según relación con el consejo educativo – profesores | 127 |
| Tabla N° 57 : Resultado del factor Actuación del directivo/a según relación con el consejo educativo – profesores | 128 |
| Tabla N° 58 : Resultado del factor Carisma según tipo de centro – profesores | 129 |

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 59 : Resultado del factor Consideración Individual según tipo de centro – profesores | 130 |
| Tabla N° 60 : Resultado del factor Estimulación Intelectual según tipo de centro – profesores | 131 |
| Tabla N° 61 : Resultado del factor Inspiración según tipo de centro – profesores | 132 |
| Tabla N° 62 : Resultado del factor Tolerancia Psicológica según tipo de centro – profesores | 133 |
| Tabla N° 63 : Resultado del factor Participación según tipo de centro – profesores. | 134 |
| Tabla N° 64 : Resultado del factor Actuación del directivo/a según tipo de centro – profesores | 135 |
| Tabla N° 65 : Relación factores de Liderazgo Transformacional con directivos - profesores | 136 |
| Tabla N° 66 : Relación factores de Liderazgo Transformacional con sexo - profesores | 138 |
| Tabla N° 67 : Relación factores de Liderazgo Transformacional con experiencia docente | 139 |
| Tabla N° 68 : Relación factores de Liderazgo Transformacional con relación de profesores con consejo educativo | 140 |
| Tabla N° 69 : Relación factores de Liderazgo Transformacional con tipo de nivel de profesores | 141 |
| Tabla N° 70 : Relación factores de Liderazgo Transformacional con relación de factores | 142 |
| Tabla N° 71 : Relación factores de Liderazgo Transformacional con edad de directivos con consejo educativo | 143 |
| Tabla N° 72 : Relación factores de Liderazgo Transformacional con miembros de consejo educativo. | 144 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el ejercicio del liderazgo en el ámbito educativo es primordial con el fin de hacer que las instituciones educativas sean eficaces, logren estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados. Una escuela eficaz es aquella que tiene como fin primordial la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos/as, los estudios realizados han mostrado que los directores se caracterizan por ser gestores o administradores, sino por ejercer un estilo centrado en la calidad de la enseñanza

El término liderazgo desde sus inicios estuvo ligado al marketing y la administración. Estas concepciones sirvieron de base para estudios posteriores del liderazgo escolar en los años 70 a 80, donde destacan las primeras investigaciones de Burns, Bass, Avolio y Leithwood. Este último fundamento teórico, es desarrollado en el documento del Marco del Buen Desempeño del Directivo y Marco del Buen Desempeño Docente enviados para su aplicación por el Ministerio de Educación del Perú a las instituciones públicas y privadas del territorio peruano.

De acuerdo a la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Kenneth Leithwood y otros (2006:14) se han descrito cuatro prácticas en relación

al liderazgo del director: 1) Establecer una dirección (visión, expectativa, metas del grupo); 2) Desarrollar al personal; 3) Rediseñar la organización; y 4) Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

Es así como una serie de investigaciones permiten identificar una diversidad de estilos de liderazgo, entre ellas el estilo transformacional considerado como el más adecuado para los contextos educativos, porque posibilita los procesos de participación y colaboración de los docentes en el logro de metas compartiendo el poder y la responsabilidad con los demás.

Después de profundizar en estas teorías, me interesó realizar un análisis, del liderazgo que ejerce el consejo educativo del colegio “Stella Maris”, desde las actitudes desarrollados por el liderazgo transformacional, y plantearme la siguiente pregunta: ¿ Cuáles son los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del consejo educativo del colegio particular “Stella Maris”?

Para conocer estos factores se aplicó el cuestionario elaborado por Bernard Bass, el cual nos permitiría comprobar la hipótesis general: “Los factores del liderazgo transformacional se manifiestan en los miembros del consejo educativo del colegio “Stella Maris”, así como determinar qué factores prevalecen en mayor o menor medida en el estilo de dirección del consejo educativo.

En el capítulo del Marco Teórico, se desarrolla la definición del término de liderazgo, su evolución histórica hasta llegar al liderazgo escolar. Mención aparte es explicar el liderazgo transformacional y sus 7 factores que caracterizan a este liderazgo: carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración, tolerancia psicológica, participación y actuación del directivo/a. Además también se explica el nuevo planteamiento del MINEDU referido a la nueva visión del director y docente en las instituciones educativas peruanas.

Como miembro del consejo educativo del colegio “Stella Maris” desde hace más de 4 años , era importante poder comprobar si el liderazgo transformacional, catalogado como el más adecuado para desarrollar en los colegios, era el ejercido por los miembros del consejo educativo.

Por otro lado, conocer la percepción de los profesores y de los mismos directivos acerca de estos factores era una oportunidad para identificar los factores y características del liderazgo transformacional necesarias para incorporar al estilo desarrollado por los directivos.

Finalmente, la presentación, interpretación y análisis de los resultados reforzarán el objetivo e hipótesis planteada al inicio de la investigación, lo que nos permite dar el soporte a las conclusiones de esta investigación.

El autor.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Caracterización de la problemática

En la actualidad, los cambios que urgen en la educación peruana requieren de los directores, asumir un liderazgo en las instituciones educativas que consiste más que en una posición, en una forma de “ser” capaz de promover el trabajo en equipo, el intercambio de opiniones y el alineamiento con una misión y visión organizacional y que tienen efectos sobre el compromiso de los padres, profesores y alumnos con el colegio y así como en su aprendizaje en las diferentes áreas del plan de estudios.

El colegio particular “Stella Maris”, fundado por Sra. Cielo Benvenuto de Amico, contando con la colaboración de su esposo Ing. Amador Amico Ramos y Srta. Ana Rosa Benvenuto Cordero, un 26 de junio de 1957 por R.M. N° 9371, como escuela de Inicial y Primaria Mixta ubicada en Calle Ayacucho N° 774 de la ciudad de Piura y ampliando los servicios educativos del primero al quinto año de educación secundaria mujeres, con R.D. Zonal N° 03178 del 15 de diciembre de 1980 a partir del 2007 ubicada Jr. Tambogrande N° 158 - Urbanización Los Magistrados.

Su visión es hacer del alumno un líder en valores y virtudes y habilidades intelectuales acorde con las innovaciones del siglo XXI, en un ambiente de respeto y con vocación de servicio al prójimo, además de elevar en forma permanente el nivel académico y formativo

de sus alumnos, ejecutando proyectos educativos que forjen y propicien la formación integral en base al evangelio y las formas de vida cristiana. Su lema es Amor, Fraternidad y Servicio.

Asimismo, el Ideario del colegio “Stella Maris” nos plantean que buscan hacer de los niños y jóvenes piuranos, hombres y mujeres de bien: en el hogar, en el trabajo y en la sociedad, como padres, hijos, hermanos, amigos y ciudadanos con una sólida base de formación académica, humana y cristiana y pensadores de su proyecto de vida. Es decir preparan personas para la vida y el trabajo siempre con una visión de servicio y colaboración a los demás y la comunidad, guiados con la luz de la fe y la verdad, sustentado en el Proyecto Forja.

En el colegio, el profesorado se distingue por su buena conducta, decencia moral, amor al trabajo, lealtad a la institución, buen compañero, con una alta calificación profesional, desarrolla su labor docente como una actividad humana orientando la formación de los alumnos en valores humanos, cívicos y ético, contribuyendo con la grandeza de Dios y con el privilegio de ser colaboradores en la creación de Dios. En su tarea docente, estimula en los alumnos su capacidad de investigación, creatividad y reflexión; logrando ser innovador para obtener aprendizajes significativos y productivos.

Además en la enseñanza-aprendizaje, maneja estrategias en evaluación que mida de manera efectiva y eficaz el avance de los logros de los alumnos, respetando su singularidad y capacidades personales de cada alumno, acogiendo a padres y profesores nuevos y antiguos con un trato adecuado, haciéndolos sentir desde el primer momento miembro de la familia Stella Marina.

El Proyecto Educativo Institucional y el Proyecto Curricular Institucional, caracterizan al colegio como uno de vanguardia en la enseñanza de las áreas curriculares en los tres niveles educativos Inicial de 3 a 5 años; Primaria de 1er grado a 6to grado con dos secciones “A” y “B” y Secundaria de 1ro a 5to. Cada nivel tiene su propio Plan de Estudio, es así como:

- Nivel Inicial, además de las áreas estipuladas por el Ministerio de Educación, incluimos la enseñanza del Idioma Inglés, Arte: Dibujo y Pintura, Teatro, Danza y Música y el área de Educación Religiosa.
- Nivel Primaria, las áreas de Matemática y Comunicación a su vez cuentan con Razonamiento Matemático y Razonamiento Verbal, enseñanza del Idioma Inglés y Arte: Dibujo y Pintura, Teatro, Danza.
- Nivel Secundaria las cuatro áreas básicas están subdivididas en sub áreas: Matemática; Álgebra, Aritmética, Geometría, Trigonometría, Razonamiento Matemático, Estadística; Comunicación: Razonamiento Verbal; Historia, Geografía y Economía en: Historia del Perú, Historia Universal, Geografía del Perú y del Mundo y Economía; y por último, Ciencia Tecnología y Ambiente en: Ciencias de la Naturaleza, Botánica, Zoología, Anatomía, Química Orgánica, Química Inorgánica, Biología y Física.

En el colegio “Stella Maris” el gobierno es colegiado y denominado consejo educativo. Está conformado por los siguientes miembros: Promotor y Director Administrativo, Directora Ejecutiva, Contadora y Coordinación Académica.

En el año 2011 la directora ejecutiva debió ausentarse por un periodo de 2 años, durante este tiempo sus funciones fueron asumidas por los demás miembros del consejo educativo, hasta su retorno el año 2014, encontrándose con un nuevo planteamiento en la administración económica y dirección ejecutiva, cambios realizados por el Promotor del colegio.

Mientras duró su ausencia, no fueron clarificadas las funciones que deberían ejercer los restantes miembros del consejo educativo, comenzando a existir duplicidad de funciones y unilateralidad en las decisiones, surgiendo desconcierto en padres y profesores.

Esta situación generó un efecto negativo en la percepción que tenían los profesores del consejo educativo, porque para ellos, ejecutar el cronograma de actividades académicas programadas al inicio del año escolar, significó llegar a establecer un consenso entre las indicaciones que recibían de cada uno de los miembros del consejo educativo con aquel miembro que le tenían confianza y cercanía o en ocasiones decidían trabajar como lo venían haciendo antes de originarse esta nueva situación.

Asimismo, no se les informó a los profesores de la nueva recomposición del consejo educativo, durante la ausencia de la directora ejecutiva aduciéndose que no era necesario informarles porque ellos se darían cuenta por sí solos de cómo se gobernaría el colegio desde ese momento; dejando claro que todas las indicaciones y decisiones de todo tipo pasarían por Promotoría.

Todo esto generó, en el consejo educativo lo siguiente: 1) falta de un equipo de gobierno coherente; 2) definición de un estilo de liderazgo y 3) métodos de trabajo que permitan a la gestión del colegio estar acorde con la calidad educativa que demanda el entorno.

Por lo tanto, aunque el gobierno sea colegiado como es el caso de la institución educativa que estamos investigando, la personalidad y actuación de los miembros del consejo educativo es decisiva planteándonos identificar cuáles son los factores que prevalecen en su estilo de liderazgo, así como, cual es la percepción que tienen directivos y profesores de los factores que caracterizan el estilo de liderazgo, el cual debe responder a las demandas y necesidades de calidad educativa que la sociedad exige cada vez más a los colegios.

Los alumnos son ahora “ciudadanos del mundo”, lo cual requiere desarrollar competencias, capacidades y habilidades intelectuales, afectivas, físicas, psicológicas y trascendentes, que los hagan desempeñarse con eficacia en esta época de cambios acelerados y continuos en la sociedad mundial, estas demandas son diferentes a las que se tenía cuando nosotros asistíamos al colegio

En este contexto, se requería conocer los factores que caracterizan el estilo de liderazgo ejercido por el consejo educativo en el colegio “Stella Maris”, porque identificando esas cualidades podemos definir el tipo de liderazgo, encontrar aspectos en común entre los miembros directivos para lograr determinar un intercambio positivo entre esas cualidades y plantear un liderazgo que permitan dirigir con un unidad y eficacia en el contexto actual de la educación peruano.

1.2. Problema de investigación

¿Cuáles son los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del consejo educativo del colegio particular “Stella Maris”?

1.3. Justificación de la investigación

Sabemos que el líder es quien está a la cabeza de una organización, sea del tipo que sea. Ellos dirigen dichas organizaciones y las personas tienen que seguir el rumbo que les señalan, cada una a su manera y con mayor o menor grado. Ya no es un liderazgo impuesto por tradición familiar o fruto del cargo ocupado por los años, hoy en día el director escolar, en el caso de nuestra investigación el consejo educativo requiere ser un líder en función a unos factores que caracterizan un estilo de liderazgo que le permita formar, encauzar y dirigir a su comunidad educativa.

Quizás cuando la organización escolar era sencilla, bastaba contar con algunas dotes de Administrador y Contador, añadido a un conocimiento y manejo más o menos profundo del Diseño Curricular Nacional, el cual era idéntico y aplicado para todos los colegios del territorio peruano, para esta realidad educativa bastaba con poseer dotes de un buen director de personal.

Pero hoy en día, reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrolla el Consejo Educativo, porque la investigación

educativa muestra que el liderazgo pedagógico, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje de los alumnos, después de la acción docente, es decir tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes.

Esta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa, sin embargo los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela.

Por ello, la gestión actual del Ministerio de Educación del Perú (MINEDU:2013), viene asumiendo como política priorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas siendo uno de sus principales aspectos el Marco del Buen Desempeño del Directivo, estableciendo sus roles y responsabilidades que tendrán un impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, así como estar enfocada en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo decente buscando garantizar aprendizajes de calidad en los alumnos. Todo esto desde una visión de líder escolar.

Por estas razones, como coordinadora académica y miembro del consejo educativo considero de gran importancia la presente investigación porque permitirá conocer la perspectiva que directivos y profesores tienen acerca del liderazgo escolar ejercido en el colegio “Stella Maris”, así como identificar cuáles son las características que presenta el consejo educativo y relacionarla con el tipo de liderazgo más adecuado para la dirección de un colegio.

Finalmente, el tipo de estilo de liderazgo planteado en esta investigación en el cual hemos centrado nuestro trabajo es el que necesita la dirección de una institución educativa: transformacional; el cual permite estimular intereses en la comunidad educativa y así ver en su trabajo nuevas posibilidades para desarrollar en los profesores y colaboradores altos niveles de habilidades y potencialidades que le permita ver, más allá de los propios intereses, generando conciencia

de la misión y visión del equipo y la organización (Bass y Avolio, 1994 citado por Gorrochotegui año: 35).

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo general.

Conocer los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del consejo educativo del Colegio Particular Stella Maris”.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en el estilo directivo del consejo educativo del colegio particular “Stella Maris”.
- Definir porque el liderazgo transformacional es el más adecuado para el funcionamiento de los colegios.
- Definir teóricamente las variables que caracterizan al consejo educativo y profesores.

1.5. Hipótesis de investigación

1.5.1. Hipótesis general

Los factores del liderazgo transformacional se manifiestan en los miembros del consejo educativo del colegio particular “Stella Maris”.

1.5.2. Hipótesis específicas

- Dentro de los factores del liderazgo transformacional prevalecen los factores Carisma, Inspiración y Actuación del directivo/a.
- Los factores del liderazgo transformacional que se dan en menor medida se encuentran Tolerancia Psicológica, Estimulación Intelectual, Consideración Individual y Participación.

1.6 Antecedentes de estudios

Hemos elegido como antecedentes aquellas investigaciones en el ámbito de la educación, relacionadas con la dirección de instituciones educativas. Estas investigaciones han sido seleccionadas porque sirven de apoyo en el desarrollo de los capítulos del presente estudio.

Algunos de ellos, por el planteamiento en el marco teórico de los enfoques, las teorías y los estilos de liderazgo, otros porque desarrollan las características más relevantes de los estilos de liderazgo relacionados con el ámbito educativo. También, por la decisión de apoyarnos en el instrumento de recojo de información, presentación de los resultados o el diseño de la investigación.

Asimismo, reseñaremos brevemente aquellas investigaciones relacionadas con el presente trabajo:

A. Título: Factores determinantes del estilo de liderazgo del director(a)

- Autores: Diana Judith Chamorro Miranda
- Año: 2005
- Objetivos de investigación:
Objetivo general
- Analizar las variables relacionadas con los distintos estilos de liderazgo definidos en el trabajo y medidas a través de instrumentos, elaborados y estudiados

específicamente para esta investigación, basados en la teoría del liderazgo existente.

Objetivo Específicos

- Diseñar y estudiar técnicamente sendos cuestionarios a partir de estudios previamente realizados, del análisis y reflexión personal, que me permita identificar las variables que inciden en la definición de un estilo de liderazgo institucional de los Directores de secundaria en los centros educativos públicos de los Departamentos del Atlántico y Magdalena – Colombia.
- Definir teóricamente las variables que caracterizan a los docentes y a los directores.
- Establecer las características del director(a) que determinan el estilo de liderazgo institucional.
- Identificar los elementos del contexto situacional que inciden en la definición del estilo de liderazgo institucional.
- Realizar una caracterización de los profesores en cuanto a su pensamiento crítico y participación.
- Validar los instrumentos de medida y su consistencia con la teoría fundamentada mediante el Análisis Factorial Exploratorio.
- Aplicar la metodología del análisis causal tanto en el Modelo de Medida como en el Modelo de Estructura de Covarianza para determinar los factores asociados al liderazgo.

Metodología:

1. **Tipo de investigación:** La metodología empleada para alcanzar los objetivos arriba señalados, es de naturaleza no experimental, específicamente, se trata de un estudio correlacional en el que mi interés está orientado a establecer un modelo lógico hipotético – deductivo que explique las relaciones entre las características de los profesores, características personales, motivaciones de los

directores, características del centro, y el estilo de liderazgo de los/as directores/as de los Centros de Educación Básica e Instituciones Educativas de los departamentos del Atlántico y Magdalena. Para ello, utilizo fundamentalmente el Análisis Causal para determinar los factores asociados al liderazgo.

2. **Sujetos de investigación:** Profesores y Directores de los Centros de Educación Básica e Instituciones Educativas de los departamentos del Atlántico y Magdalena.
3. **Plan de acción de investigación.** Se realizó de la siguiente forma:

- 3.1. **Categorías y subcategorías de investigación.**

Estas son:

Estilos de liderazgo (transformacional e instruccional). En cuanto a las variables independientes estas están relacionadas con el profesorado (Compromiso Activo, Crítico Constructivo, Autonomía, Pensamiento Independiente, Experiencia Anterior en el Cargo), con los directores/as (Motivación de Servicio y Proyección, Motivación de Poder Personal y Conocimiento de Sí Mismo), y con el contexto (Zona de ubicación, Departamento, Tamaño del Centro).

4. **Técnicas e instrumentos de recolección de información:** cuestionarios a profesores y directores.
5. **Procedimiento de organización y análisis de resultados.**

Resultados y Conclusiones:

Consideramos que estos resultados nos dan información confiable que puede ser utilizada para diseñar programas de formación tanto para los docentes como para los directores,

en los contextos en los que se llevó a cabo la investigación, ya que la relación de liderazgo es de influencia recíproca. A este respecto, los estudios realizados han demostrado que el liderazgo tiene efectos en el profesorado, con esta investigación hemos probado empíricamente que en los contextos del Atlántico y Magdalena el Compromiso Activo de los docentes afecta de manera directa el estilo de liderazgo, entonces si podemos afirmar que la relación de liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que los directores/as líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la escuela con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados.

A. Título: Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro

- Autores: Víctor Aguilera Vásquez
- Año: 2011
- Objetivos de investigación:

Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la fundación creando futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas

Objetivos específicos

1. Conocer la percepción que los profesores tienen del clima de trabajo en su institución, en contraste a la percepción de los directivos de las mismas.
2. Conocer la percepción tanto los profesores de las instituciones educativas estudiadas, como sus directivos, tienen acerca del estilo de liderazgo que se ejerce en las mismas.

3. Determinar en base a qué criterios se construye la percepción, tanto del liderazgo como del clima, en las instituciones educativas estudiadas.

Metodología:

1. **Tipo de investigación:** La investigación es de tipo mixto, con una primera parte cuantitativa en la que se recogen los datos sobre clima de trabajo en las instituciones educativas y liderazgo a través de dos cuestionarios.
Una segunda parte más de tipo cualitativo, nos lleva a una recogida y análisis de datos a través de la técnica de grupos de discusión, lo que nos permite triangular los datos recogidos a través de los cuestionarios.
2. **Sujetos de investigación.** La muestra se ha seleccionado, en primer lugar en base al criterio de pertenencia a la Fundación Creando Futuro. En segundo lugar, se han seleccionado aquellas escuelas que mantienen niveles de estudios de Básica y Pre básica, que son aquellos niveles en los que se ha centrado ésta investigación.
3. **Plan de acción de investigación.** Se realizó de la siguiente forma:

Categorías y subcategorías de investigación.

Las categorías serían: el Liderazgo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro y el clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro

4. **Técnicas e instrumentos de recolección de información:** cuestionarios, grupos de discusión y población y muestra.
5. **Procedimiento de organización y análisis de resultados.**

Resultados y conclusiones:

A la hora de analizar de forma global los resultados extraídos de los análisis tanto de liderazgo como del clima social de los centros, se desprenden unas conclusiones generales al respecto.

1. En términos mayoritarios, los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos casos el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones.
2. Esto tiene un reflejo directo en las respuestas de todos respecto al clima social. La mayoría sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.
3. Se podría hacer mención también a grupos minoritarios que obtienen unas puntuaciones diferentes. Al realizar los análisis de liderazgo se aprecia la tendencia de dos de los centros a identificarse con dos de los tipos de liderazgo que fueron más rechazados en la tendencia general de los centros: la Dirección por Excepción Pasiva y el Laissez Faire. Dos tipos de liderazgo que aluden a directivos que no tienden a 'controlar' a sus subordinados, y caen a menudo en la delegación u omisión en las tomas de decisiones. De la misma forma, en los análisis del clima social, se han hallado porcentajes bajos, aunque significativos de individuos que

ofrecen respuestas poco coincidentes con la tendencia general, y que en el caso de que fueran siempre las mismas personas, desprenderían la presencia de un clima social algo insatisfactorio. Sí que se puede marcar, como dato a tener en cuenta, que es precisamente en estos centros donde se encuentran puntuaciones más bajas en la dimensión de Autorrealización, aunque también se hallan este tipo de puntuaciones en un tercer centro, que sin embargo no ha demostrado una actitud similar respecto a los tipos de liderazgo valorados tanto por sus docentes como por sus líderes.

4. Es totalmente imposible afirmar que los grupos que acabamos de comentar sean los mismos, pues el carácter anónimo de las encuestas lo impide, pero quizá como consecuencia de éste análisis sería conveniente proponer una observación más minuciosa en los centros antes mencionados en cuanto al liderazgo practicado por sus directivos y también sobre el clima social al que se someten éstos y los docentes, para si fuera necesario, tomar medidas que desemboquen en la mejora de ambos valores.

B. Título: Liderazgo escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa.

- Autores: José Luis Bernal Agudo.
- Año: 1997
- **Objetivos de investigación:**

El objetivo se puede concretar en dos ámbitos:

- a) Determinar aquellas variables en la conducta del líder que se perciben como más adecuadas para el mejor funcionamiento del centro, o sea que producen mayor satisfacción por un lado y un mayor grado de eficacia por otro. Estas variables se han distribuido en siete factores que configuran el liderazgo transformacional.

- b) Elaborar en cuestionario que recoja aquellas variables que se aprecien adecuadas e importantes para la actuación del líder en nuestros centros educativos.

Debemos hacer constar que hacemos referencia en todo momento al líder y no al director, ya que entendemos que en un centro educativo existen diversos puestos que exigen un liderazgo, desde los miembros del equipo directivo, hasta el coordinador de ciclo o jefe de departamento. Tampoco debemos obviar que el puesto que exige un liderazgo especial y más importante es el de director, pero creemos que tiene que quedar clara nuestra propuesta.

Metodología:

- 1- **Tipo de investigación:** Desde un enfoque interpretativo se utilizó el “Repertory Grid Technique” (Alban-Metcalfe (1997), ya que nos parece una técnica adecuada para este tipo de investigación.
- 2- **Sujetos de investigación:** centros de primaria y secundaria tanto públicos y privados, tanto concertados y no concertados.
- 3- **Plan de acción de investigación.** Se realizó de la siguiente manera:
 - 1ª Fase**
 - Elaboración del dossier: Mapa de distribución de centros
 - Material bibliográfico
 - Investigaciones
 - Elección de centros y profesores
 - Acceso al campo
 - 2ª Fase / 3ª Fase**
 - Entrevistas estructuradas Informantes-clave
 - Análisis de datos
 - 4ª Fase**
 - Elaboración del cuestionario sobre liderazgo
 - Aplicación a profesores y directores
 - 5ª Fase**
 - Análisis de los datos.

- 4- **Categorías y subcategorías de investigación:** el liderazgo escolar y la eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa.
- 5- **Técnicas e instrumentos de recolección de información:** se basa en el “Repertory Grid Technique” para la realización del cuestionario y, posteriormente, en la cumplimentación de este cuestionario por profesores y directores. El “Repertory Grid Technique” se basa esencialmente en entrevistas estructuradas a profesores de cada uno de los centros, teniendo en cuenta su caracterización como informantes-clave, sus años de estancia en ese centro, su implicación en los Consejos Escolares y su posible actuación como equipos directivos o cargos de responsabilidad en su actividad docente.

Como **técnicas de análisis** hemos utilizado la codificación propuesta por Strauss (esencialmente la codificación abierta y la axial) y el análisis matemático (análisis factorial).

- 6- **Procedimiento de organización y análisis de resultados:** se procedió a la realización de las entrevistas, luego la elaboración y la aplicación, la realización del análisis por bloques con lo cual se procede al análisis detenido de los datos, una vez pasados los cuestionarios, con el objetivo de averiguar cómo es el liderazgo que llevan a cabo los directivos. En primer lugar comentaremos el perfil del profesorado y directores que han participado para pasar después al análisis detenido por cada uno de los factores que componen el liderazgo transformacional.

Resultados y conclusiones

- 1) Partimos de la idea de que en los momentos actuales el liderazgo transformacional es el que mejor responde a las necesidades que demandan nuestros centros educativos.

- 2) El objetivo primordial de la investigación ha consistido en elaborar un cuestionario que recoja las conductas que caracterizarían el liderazgo transformacional, de tal modo que se puede pasar en cualquier centro y pueda servir de punto de partida para iniciar procesos de mejora.
- 3) Aunque en esta investigación se ha pasado en centros públicos, el cuestionario no solamente está pensado para equipos directivos de centros públicos, también se puede aplicar en centros privados, en los que se deberían tener en cuenta sus variables específicas al analizar los resultados.
- 4) El cuestionario está compuesto por 124 ítems, distribuidos en siete bloques, y siempre se debería pasar de forma diferente a directores y profesores, ya que se ha apreciado una diferencia en la percepción de ambos de las mismas conductas en las mismas situaciones, siempre un poco menos por parte de los profesores.
- 5) La valoración global del cuestionario implica que la conducta de los directivos recoge las variables esenciales del liderazgo transformacional, que tiene su concreción en la percepción de que los centros funcionan de forma eficaz y de que el profesorado está satisfecho en su trabajo. No debemos olvidar que son dos variables unidas en el liderazgo transformacional.
- 6) El análisis de los resultados que hemos indicado responden a una realidad concreta: los centros públicos. Se realizan desde esa perspectiva. Si se pasaran a otro tipo de centros habría que tener en cuenta esas variables contextuales.
- 7) El cuestionario toma todo su sentido cuando se aplica en un centro y teniendo en cuenta todas sus variables contextuales que, sirve para iniciar procesos de mejora. No debemos olvidar que en esta investigación el objetivo de pasar el cuestionario residía en valorar su coherencia y validez.

- 8) Esta investigación debería continuar en otra fase, no propuesta en un principio, como es el trabajarlo especialmente en un centro e iniciar procesos de mejora en ese centro, de tal modo que sirviera de referencia para su desarrollo en otros centros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Fundamentos teóricos sobre liderazgo

2.1.1. Definición de liderazgo

Según Ferreiro (2005: 50) explica que usualmente se llama líderes a todos los que están a la cabeza de una organización, sea del tipo que sea una familia, una empresa comercial, una asociación sin fines de lucro, una organización política, el gobierno de un país, o una entidad transnacional. Ellos dirigen dichas organizaciones y las personas tienen que seguir el rumbo que les señalan, cada una a su manera y con mayor o menor agrado. Sin embargo, cuando se pone ejemplos de líderes por lo general se nombra a personas famosas por el modo cómo han gobernado, sin discernir mucho si sus influencia ha sido positiva o negativa para las personas y las organizaciones.

Pero podemos concluir: “...una persona no es líder por el solo hecho de ocupar el cargo jerárquicamente más alto de una organización. Si ocupa un cargo de gobierno será simplemente un directivo, un gobernante o un alto dirigente. Y sólo será un líder auténtico en la medida en que contribuya a la unidad de la organización” (Ibídem: 50).

Para Kotter (199:39), el liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” y otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos, por el contrario, se ocupa de provocar y ocuparse del cambio y a la hora de liderar una organización para que ponga en práctica un cambio se debe empezar por fijar una orientación, elaborando una visión del futuro junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión.

Para llevar a cabo el cambio, los líderes reúnen una amplia gama de datos y buscan pautas, relaciones y vínculos que ayuden a explicar las cosas. Lo que es más, la fijación de la orientación en el ámbito del liderazgo no lugar a planes; crea visiones y estrategias que describen a la empresa en términos de lo que debería ser a largo plazo y así como articula una forma de conseguir ese objetivo.

Además, Zaleznik (1999: 68), nos dice que existe un concepto del liderazgo que concede al concepto de líder cualidades místicas o sólo los grandes hombres son dignos de asumir un poder, convirtiendo así en un psicodrama en el que una persona brillante y solitaria, tiene que conseguir el control de sí misma como condición previa para controlar a los demás. En cambio, esto marca un profundo contraste con el concepto trivial, práctico y no por ello menos importante, de que el liderazgo es en realidad dirigir el trabajo que realizan otras personas”,

Por otro lado, liderazgo también se define como “el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o equipo de liderazgo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores. Desempeñan (o hacen desempeñar) ciertas tareas o funciones que son esenciales para que el grupo logre sus objetivos” Gardner W, John. (1991:15)

No debemos confundir el liderazgo con el status, con el poder con la autoridad oficial, porque el ocupar puestos importantes, tener una cuota de poder por dinero o control y con un poder

legitimado, no garantiza que aquellos que ejercen un liderazgo sean capaces de guiar a un grupo de personas hacia un objetivo común. El liderazgo requiere considerables gastos de esfuerzo y energía, más de lo que mucha gente quiere realizar.

A continuación, enumeraremos aspectos del liderazgo contemplados por Nye Jr. (2011: 35- 36): el liderazgo supone movilizar a otras personas para un fin, exige entender a sus seguidores, es una relación que orienta y moviliza seguidores, no sólo se refiere sólo a quiénes somos, sino también a lo que hacemos. Es así como podemos concebir el liderazgo como un proceso que presenta tres componentes básicos: líderes, seguidores y contextos.

Explica Nye que el contexto se refiere tanto al entorno externo como a los objetivos cambiantes del grupo en una situación dada. Las cualidades más relevantes de un liderazgo eficaz depende del contexto y la situación crea en los seguidores necesidades que los impulsan a buscar un líder concreto y ambos aprender a ampliar sus capacidades y prepararse para un liderazgo más eficaz en una gama de situaciones más amplias.

Finalmente, Gorrochotegui (2010: 25) al hablar del liderazgo hoy, nos dice que más que una posición, es una forma de “ser” que es capaz de promover el trabajo en equipo y el alineamiento con una misión y visión organizacional. El liderazgo es ser ejemplo, es conocer bien el tipo de trabajo que se tiene entre manos, es saber delegar y tener capacidad para la autocrítica y el aprendizaje continuo.

Gorrochotegui define al líder, un “guía”, alguien que va por delante mostrando un camino a otras personas. Líder es quien va primero debido a sus virtudes y disposiciones positivas. También, y tomando como base la palabra “guía”, puede decirse que si el líder es un guía, entonces va “mostrando” un camino, y por tanto, lo conoce mejor que nadie, o tiene las capacidades mejor desarrolladas para hacer el papel de conductor que va por delante

orientando a los seguidores y colaboradores para que lleguen a un destino seguro.

Según lo anterior, puede concluirse que: a) ser líder es ser un modelo de actuación, un ejemplo para los demás; y b) ser un líder requiere poseer conocimientos acerca de la ocupación que se tiene entre manos. O lo que es lo mismo: poseer ideas o convicciones claras y precisas con las que pueda orientar los pasos de los seguidores. Gorrochotegui (2011: 28).

2.1.2. Evolución de los Enfoques sobre liderazgo

El liderazgo ha evolucionado, porque las teorías que los intentan explicar también han ampliado sus perspectivas sobre la comprensión del hombre y del mundo. Y en efecto, cuanto más se ha profundizado en dar una amplia y completa respuesta, se ha clarificado el “que”, el “como” y el “para que” del liderazgo. Gorrochotegui (2011: 30).

Siguiendo a Pascual, Villa y Auzmendi (1993), citado por Gairin y Villa (1995: 96) podemos distinguir tres grandes enfoques o hitos históricos que nos sirven como guía para conocer las investigaciones realizadas antes sobre el estudio del liderazgo: enfoques centrados en la personalidad, enfoques centrados en la conducta y enfoques situacionales. Brevemente, veamos a continuación cada uno de ellos.

a) Enfoque centrado en la personalidad.

El enfoque de liderazgo basado en rasgos de personalidad es uno de las primeras aproximaciones al tema, en la primera mitad del siglo XX. También llamado el enfoque “de los grandes hombres” la mayor parte de las investigaciones se centraban en el análisis de los rasgos de la personalidad de grandes personajes de la historia y su entorno económico y social con el fin de descubrir el grupo de

características que les eran comunes y que, de esta forma, definirían el liderazgo. (Cardona, 2005: 48)

En este enfoque subyace la concepción, aún vigente a nivel popular, de que el liderazgo es un rasgo de personalidad y que el líder nace más que se hace.

Posteriormente la **Teoría de los Rasgos**, ya desde un mayor realismo, trató de identificar los aspectos de personalidad, características físicas o intelectuales, atributos y cualidades que caracterizan al líder a través de un análisis sistemático de las diferencias entre los líderes y subordinados, considerando que las cualidades se pueden adquirir por experiencia y aprendizaje.

Este enfoque fue cuestionado en 1948 por Stogdill, analizó muchos de los estudios sobre rasgos de liderazgo y concluyó que no existía un grupo de rasgos que diferenciara consistentemente líderes de no líderes en distintas situaciones. De hecho, una misma persona podía ser líder en una situación y no serlo en otra. (IESE, 2008:64)

El fracaso de este enfoque no significa que la personalidad no sea un factor muy importante en el liderazgo, que indudablemente lo es, sino que no existe una fórmula personal única universalmente válida y que la consideración de la personalidad es insuficiente para comprender y explicar un proceso complejo como el liderazgo.

b) Enfoque centrado en la conducta

Existen un grupo de teorías que han estudiado la conducta del líder y su repercusión en la productividad y la satisfacción en el trabajo de los subordinados. Los miembros de un grupo u organización serán más eficaces con líderes que utilicen un particular estilo de liderazgo, pasando así los estudios sobre liderazgo a centrarse en averiguar cuáles son esas conductas y estilos de gestión de las personas que ejercen el liderazgo. Indicamos breves aspectos de cada una de ellas:

- **Universidad de Iowa.**

Durante y después de la II Guerra Mundial, el clima experimental favoreció el uso de grupos de control. En este contexto, las investigaciones pudieron explorar relaciones entre estilos de liderazgo y la satisfacción y los resultados del grupo (Adams y Joder, 1985). Un estudio clásico de este tipo es el realizado por los investigadores Lewin, Lippit y White (1939). Este autor establece tres estilos de ejercicio de liderazgo:

- El liderazgo autoritario o autocrático: El líder que está más concentrado en el ego, en la búsqueda del poder, es un ejercicio del liderazgo unidireccional en el que los seguidores obedecen las directrices que marca el líder y que influye a los demás a través del miedo. A este liderazgo, Bernard Bass lo llamó seudoliderazgo transformador. (Fischman, 2005: 14).
- El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. En tanto que los líderes entrenados para ser democráticos sugieren alternativas y dejan la toma de decisiones al grupo. Son libres de seleccionar sus tareas y compañeros de trabajo. Los líderes participan en los asuntos del grupo. La cohesión del grupo es mayor y las tareas y metas del grupo se alcanzan con resultado de más alta calidad y reflejan mayor creatividad y originalidad. Además, no requieren de la presencia del líder para continuar la tarea.
- El liderazgo “laissez – faire” (dejar hacer) o liderazgo ausente, que se produce cuando el supuesto líder está presente físicamente, pero no se relaciona con su gente, no participan en las actividades del grupo. No decide, no motiva, no ve más allá, no emplea ningún tipo de autoridad. (Fischman, 2005: 15)

Esta investigación ha sido muy criticada posteriormente, pero es un clásico en la historia de las investigaciones que han estudiado el liderazgo y sus estilos en relación a la eficacia y la satisfacción en el trabajo.

También existen investigaciones como las realizadas por la **Universidad de Ohio** citadas por Chamorro (2005:24 y ss.) que tienen por objetivo descubrir las dimensiones que caracterizan el comportamiento del líder, permitiendo identificar la Consideración e Iniciación de Estructura como los factores que explican la mayor parte de la varianza.

Los líderes que se caracterizan por la Consideración tienen una conducta indicativa de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad entre ellos y los miembros del grupo. En tanto que los líderes, ubicados en la dimensión Iniciación de Estructura, definen la relación existente entre ellos y los miembros del grupo, establecen el rol que debe asumir cada individuo y se esmeran por establecer pautas definidas de organización, canales de comunicación y medios para que se realicen las tareas encomendadas

Asimismo, la **Universidad de Michigan**, intentaron identificar las relaciones entre la conducta del líder, el proceso de los grupos y la actuación del grupo.

Estos estudios mostraron tres estilos de liderazgo:

- a) Una conducta orientada hacia la tarea, similar a la orientada hacia la estructura.
- b) Una conducta orientada hacia las relaciones, similar a la conducta orientada a la consideración.
- c) Un liderazgo participativo

Identificaron qué conductas del líder son más o menos eficaces. Así, los líderes más efectivos son lo que:

- Mantienen relaciones de confianza y apoyo.

- Dan más importancia a la participación de los subordinados en la toma de decisiones.
- Tienden a definir objetivos de actuación e informar a sus subordinados.

Modelo de Likert, también planteó una clasificación clásica en las teorías del liderazgo. Concretó cuatro estilos de liderazgo estructurados en un “continuo”: Autoritario explotador, autoritario benevolente, consultivo y participativo.

Likert demostró que en las situaciones en las que los líderes actuaron de forma participativa o consultiva hubo más colaboración en la consecución de los objetivos, más apoyo al líder, etc. Likert también sugirió que los que utilizan la participación en la toma de decisiones suelen crear procesos más eficaces en las organizaciones.

El modo cómo perciben a los trabajadores los directivos implica una conducta determinada concretada en unos estilos de liderazgo: **La teoría X e Y de McGregor y la teoría Z de Ouchi.**

McGregor propone dos estilos determinados de liderazgo: autocrático y democrático, que están directamente asociados a una serie de principios sobre el comportamiento humano.

El estilo **X** parte de la concepción de que el ser humano es perezoso, por tanto, debe ser coaccionado y estimulado económicamente para que rinda en el trabajo. El estilo **Y** se fundamenta en el supuesto de que las personas son, por naturaleza, activas y ejercen el control sobre sí mismas para lograr los objetivos que se proponen.

Estas maneras de comportamientos humanos arriba señaladas son el resultado de la naturaleza de la organización. El estilo **X** es típico de organizaciones tradicionalmente represivas, fundamentadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad. El estilo **Y** es producto de estilos democráticos caracterizados por la toma de decisiones y autocontrol; lo cual, incrementará en los

trabajadores los niveles de motivación e integración, facilitando una comunicación más fluida; a la vez que se obtiene rendimientos superiores (Coopers & Lybran, 1994: 164).

Estos estilos son el fundamento de la teoría según la cual el rendimiento de la organización está en relación con la satisfacción y la motivación de los trabajadores.

Las principales aportaciones de este enfoque pueden sintetizarse en:

- Su definición de los estilos clásicos de liderazgo, en función de la variable participación-distribución de poder, de LEWIN, LIPPIT y WHITE (1939): autoritario, democrático y dejar hacer.
- La identificación de las dos dimensiones básicas en la orientación del líder: orientación a la tarea (Factor de Iniciación de Estructuras) y la orientación al mantenimiento (Factor de consideración). En este caso, si bien son dimensiones independientes que pueden ser atendidas simultáneamente, una orientación diferencial preferente del líder da lugar a una nueva tipología en el estilo de liderazgo.

Sin embargo, los estudios comparativos sobre la eficacia de los estilos de liderazgo tampoco llegaron a conclusiones definitivas, encontrando inestabilidad en los resultados obtenidos por las diferentes investigaciones, lo cual llevó a la necesidad de introducir en el estudio variables situacionales que explicaran la variabilidad entre la conducta del líder y los criterios de efectividad.

c) Enfoque de la contingencia y situacional

Son parte también de esta primera fase evolutiva del liderazgo, las teorías que se focalizan en el “liderazgo centrado en lo contingente o

situacional”. Se trata de una evolución con respecto a la teoría de rasgos, porque, como es lógico, los rasgos no coincidieron en los líderes estudiados ya que éstos se enfrentaban a situaciones disimiles en sus historia personales. (Gorrochotegui, 2005: 32).

Como expone Cardona (2005: 49), son varios los autores cuyas aproximaciones al liderazgo se enmarcan en la teoría de la contingencia, pero sin duda, la más ampliamente conocida es la de **F. E. Fiedler**. El centro de interés de esta perspectiva es adecuar el líder a las situaciones apropiadas. Se denomina de la contingencia porque sugiere que la eficacia del líder depende del grado en que su estilo se ajusta al contexto, según el cual el éxito del líder depende de dos factores: su estilo personal de liderazgo y las características concretas de la situación.

- El estilo de liderazgo puede ser de dos tipos: motivado a la relación y motivado a la tarea.
- La Situación estaría compuesta por tres variables sobre las cuales el líder puede tener un nivel de control alto, moderado o bajo: las relaciones líder-miembros, el grado de estructuración de la tarea y el poder posicional formal para controlar las recompensas.

A partir de un amplio programa de investigación desarrollado durante más de veinte años, FIEDLER llegó a formular las siguientes conclusiones sobre la eficacia del líder: el líder orientado a la relación es más eficaz en situaciones sólo moderadamente favorables, mientras que el líder orientado a la tarea es más eficaz en situaciones muy favorables o muy difíciles. Por lo tanto, el liderazgo es efectivo cuando el estilo se corresponde con la situación adecuada.

Blake y Mouton, pretenden explicar cómo los líderes contribuyen al logro de metas de la organización a través dos factores: preocupación por las tareas y preocupación por las personas, a la cual denominaron la **Rejilla de Liderazgo**, aparecido por primera vez a

principios de los años de 1960 y modificado después sucesivas veces por sus autores. Ambos factores componen un eje de coordenadas, en el que de 1 a 9 se sitúan los diferentes estilos de liderazgo. La Rejilla de Liderazgo muestra los estilos extremos:

1. Autoritario: Alta preocupación por la tareas y baja por las personas.
2. Country Club: Alta preocupación por las personas y baja por la tarea.
3. Abdicante: Baja preocupación por la tarea y las personas.
4. Director de equipo: Alta preocupación por la tarea y las personas.

El modelo de Hersey y Blanchard, es sin duda uno de los más conocidos durante los años setenta y ochenta y refinado más tarde por Blanchard. En este modelo, distintos estilos de dirección son más efectivos para distintos tipos de subordinados y consideran que el liderazgo está compuesto por dos dimensiones: dirección y apoyo. El líder debe combinar ambas dimensiones para adaptar su estilo de liderazgo a las diversas situaciones.

La aportación más relevante del enfoque situacional es la inclusión del colaborador en el modelo: el factor crítico a la hora de determinar el tipo de situación en que se desenvuelve el líder es el grado de madurez de los colaboradores. Así, ésta e definida como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia), como la voluntad (motivación, compromiso confianza para llevar a cabo la actividad).

Partiendo del hecho de que las habilidades y la motivación de los subordinados varían a lo largo del tiempo, el líder debe ir adaptando cada vez el grado en que dirige o presta apoyo. El líder efectivo se reconoce por su capacidad de detectar las necesidades de sus

subordinados y adaptar su estilo de liderazgo para conseguir la satisfacción de dichas necesidades. El modelo redefinido por Blanchard en 1985, establece 4 estilos de liderazgo, a partir de la combinación de los dos factores (dirección y apoyo): Dirección, Coaching, Apoyo y Delegación.

d) El Enfoque relacional

Cardona (2005: 54) nos habla del enfoque relacional, al decirnos, que en los años 1978 y 1985 comenzaron a desarrollarse teorías que se centran no tanto en las características del líder sino en la relación entre el líder y el subordinado. Ambas en resumen definen al liderazgo como “el proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de ambas partes, líder y seguidores. La relación que les une no tiene como base únicamente el poder, sino que se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que has de ser atendidas.

El enfoque del liderazgo de Burns y Bass representa el primer estadio en el denominado enfoque relacional del liderazgo, considerando la existencia de dos estilos de liderazgo: el transaccional y transformador. Las transacciones aquí son superadas por un líder que “transforma” ya que estimula intereses en los colegas y seguidores para que en su trabajo vean nuevas perspectivas, genera conciencia de la misión y visión del equipo y la organización, desarrolla en los colegas y seguidores altos niveles de habilidades y potencialidades, y finalmente motiva a los colegas y seguidores a ver, más allá de sus propios intereses, cuál puede beneficiar al grupo. (Bass y Avolio 1994, citado Gorrochotegui, 2010: 35)

En otras palabras se trata de un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir a su seguidor también en líder. Estos autores ya no hablan de rasgos, sino de “dimensiones, las cuales bautizan como las “Cuatro I”: influencia, idealizada (el líder es un

modelo de conducta); motivación por inspiración (el líder da sentido y reto inspirando hacia el logro de los resultados esperados); estimulación intelectual (el líder estimula los esfuerzos para la creatividad y la innovación a través del cuestionamiento); y consideración individual (el líder presta especial atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada colaborador).

2.2. El Liderazgo pedagógico

En las últimas décadas el tema del liderazgo en educación es un tema recurrente y no bien recibido en los centros educativos, porque se asocia a modelos de organización relacionados con enfoques propios de la empresa o con enfoques centrados en el crecimiento en términos económicos de la empresa o como una moda perniciosa procedente del mundo de la empresa y ajena a los valores que caracterizan el sector educativo.

Hugo Díaz (2013: 44) plantea que la cualidad más trascendente del director en nuestra realidad de investigación Consejo Educativo, es el liderazgo real, ganado a base de estilos de gerencia que combine el claro establecimiento de estándares de funcionamiento y metas institucionales, la disponibilidad de recursos con las prioridades, el trabajo en equipo y las decisiones basadas en confiables y oportunos sistemas de información.

Ser un líder significa igualmente promover el crecimiento del personal docente y no docente convirtiéndolos en verdaderos líderes en el cumplimiento de sus funciones; confiar en la capacidad de ellos en su misión de implementar la enseñanza de las diversas disciplinas.

Por ello, han ido apareciendo distintas denominaciones de liderazgo (carismático, visionario, contingente o situacional, moral o ético, participativo o democrático, instructivo o pedagógico, transaccional, transformacional ...) De todas ellas, la principal

conceptualización teórica y práctica ha sido el **liderazgo instruccional**, educativo o pedagógico, en la medida en que sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejore las prácticas docentes del profesorado y, de este modo, los logros académicos del alumnado. (Bolívar, 82).

Este liderazgo instructivo (instructional leadership), se centra en aquellas prácticas docentes del profesorado y, de este modo, los logros académicos de los alumnos. Es así, como este tipo de liderazgo, en un principio se ubicaba dentro de las escuelas eficaces, se relacionan con las actividades (como supervisión) de los procesos de enseñanza y aprendizajes.

Posteriormente, en los estudios sobre liderazgo educativo tenemos a las investigaciones realizadas por Leithwood, Begley & Cousins en el año 1990, que han definido cuatro estilos de liderazgo: Estilo A, Estilo B, Estilo C y Estilo D. (Cfr, Chamorro, 2005: 88). Estos cuatro estilos de liderazgo, tienen características individuales, por ejemplo los estilos A y C están orientadas a los procesos de liderazgo centrados en el recurso humano y pedagógico; el estilo B el ejercicio de la dirección y el liderazgo y el D a procesos de dirección que de liderazgo. Analizamos las características de cada uno de los estilos antes detallados, podemos observar que el estilo denominado D corresponde más a procesos de dirección que de liderazgo.

Otros estudios sobre la perspectiva pedagógica se encuentran los de **Estilos de Liderazgo Sergiovanni**, también citado por Chamorro en su tesis doctoral (2005: 87 - 88), identificando 4 estilos de liderazgos: estilo técnico, humano, educativo, simbólico y cultural; en función del aspecto predominante en los directores, que son fuerzas que influyen en la vida de los centros y que se constituyen en una energía capaz de conducir al cambio. El efecto que produce este tipo de líder es la vinculación y creencias de los alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad educativa en el trabajo del centro.

Pero esto nos lleva a “rediseñar” el liderazgo en función de las metas y objetivos que se plantean los líderes escolares. Para ello, expondremos brevemente los **Estilos de liderazgo según Bass:**

La teoría de liderazgo más aceptada en los últimos años es la que distingue entre liderazgo transaccional y transformador:

a) El líder transaccional

Motiva a los individuos principalmente a través de premios y castigos, dan a los suyos una confianza que les lleva a esforzarse lo necesario para alcanzar los niveles esperados de rendimiento. Su estilo directivo es de mando y control, con un fuerte uso del poder formal. Es un líder que mira con detalle el corto plazo y que maneja los procesos y los recursos de manera eficiente y la relación que crea este líder es transaccional: los seguidores obedecen al líder porque están interesados en la transacción, en lo que van a recibir a cambio de su trabajo.

En suma, los líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios y, en ocasiones hasta, agresivos. Necesitan ser competentes en aquellos aspectos que se refieren a la organización de las personas y los recursos para conseguir los objetivos de una manera eficiente. Este líder desarrolla competencias como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones.

b) El líder transformador

Es atrayente y motiva a la gente. Es inconformista, visionario y carismático: transforma tanto el estado de cosas dentro de la empresa como las aspiraciones e ideales de sus seguidores. Es un líder que arrastra, que convence, que tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión y que tiene un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone.

Gairin y Villa (1995:85), nos explica que muchos de los comportamientos directivos que se pueden calificar como eficaces van más allá del liderazgo transaccional; así un líder que establece metas y objetivos y consigue un rendimiento mucho mayor del esperado, con la intención de convertir a su seguidor también en un líder es transformacional, porque:

- Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer.
- Despiertan su conciencia acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos.
- Consiguen, además, que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización.
- Elevan los niveles de confianza y amplían las necesidades de sus subordinados.

Algunos autores consideran que esta concepción de liderazgo transformacional ha ido evolucionando, es así como se habla de liderazgo facilitador, el cual consiste en la tendencia a ejercer el liderazgo de manera colegiada, es decir, el poder se ejerce a través de las personas, no sobre ellas, para ello se emplean estrategias como: prever limitaciones de recursos, construir equipos, proporcionar retroalimentación, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión de la escuela.

Esta distinción de liderazgo no dista mucho de los componentes del liderazgo transformacional; en el estilo transformacional la relación de poder es horizontal y entre otras de sus características se destaca la comunicación amplia y permanente con los seguidores, la construcción de una visión y propósitos educativos mediante procesos democráticos, participativos y consensuados. En suma, este estilo de liderazgo resulta ser un proceso recíproco donde los miembros de una comunidad construyen significados que guían propósitos comunes,

para lo cual requerimos establecer acuerdos consensuados, estímulos, orientación abierta y permanente en la que esté implicado un compromiso de todos para ejecutar responsablemente las acciones orientadas a la transformación y eficacia del centro educativo.

No obstante, el liderazgo transformacional ha sido objeto de fuertes críticas, se le considera como un medio para ejercer el control sobre los profesores, y se le atribuye un fuerte potencial para llegar a ser despótico debido a sus características: carismático, fuerte y heroico.

c) **No liderazgo**

Otro de los estilos de liderazgo propuesto por Bass es el No liderazgo (laissez faire). Este estilo hace referencia al líder que evita tomar decisiones, no se implica, no se define, toma distancia de las situaciones que requieren necesariamente de su presencia y que son cruciales para el centro. Los resultados del estudio, adelantado por Pascual y colaboradores, indican que la ausencia de liderazgo, sobre todo en los momentos difíciles, lleva al profesorado a percibir un mayor abandono, y, por consiguiente, una mayor ineficacia del Director: la conducta directiva de “Dejar Hacer” provoca altos niveles de insatisfacción en los profesores, lo que se traduce en un desaliento laboral y por consiguiente en una mayor ineficacia del Director.

La investigación desarrollada por Bass (1985) muestra que los líderes transformacionales logran niveles más elevados de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en sus subordinados que los líderes transaccionales; lo cual se comprobó con líderes militares, industriales y educativos.

Bass identifica en el liderazgo transformacional los siguientes factores:

- Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullo por el

trabajo. Señala la identificación de los seguidores con los líderes.

- **Consideración Individual:** presta atención personal a los miembros necesitados, trata individualmente a cada subordinado y da información. Que tiene que ver con la capacidad del líder para ofrecer atención y un consejo personales a los individuos que están a su cargo.
- **Estimulación Intelectual:** favorece la aparición de nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas. Que señala la capacidad del líder para fomentar el uso de la inteligencia y el raciocinio de los seguidores.
- **Inspiración.** Aumenta el optimismo y el entusiasmo. Que señala la identificación de los seguidores con la visión que el líder propone.
- **Tolerancia Psicológica:** BASS añade este quinto factor en el ámbito educativo, que supone usar el sentido del humor para manejar momentos difíciles, indicar equivocaciones, resolver conflictos, clarificar un punto de vista, etc.

Por otro lado, en la investigación realizada por Bernal (1997: 27), cita a autores, como Manuel Álvarez (1998), quien recoge otros factores de las diversas investigaciones sobre el tema llevadas a cabo, estas son:

- **Capacidad de construir un liderazgo compartido,** fundamentado en la cultura de la participación crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar.

- Considera “el trabajo en equipo” como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- Dedicar tiempo y recursos a la “formación continua” de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

Finalmente, Chamorro (2005: 95), nos dice que el desarrollo de este tipo de liderazgo en la escuela se basa en tres constructos: la habilidad del Director para fomentar el funcionamiento colegiado, el desarrollo de metas explícitas, y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y su personal (Leithwood y Steinback, 1993).

Toda institución educativa necesita liderazgo escolar. Personas o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Por último, a partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como **“la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”** (cfr. Marco del Buen Desempeño Directivo. MINEDU, 2013:13).

Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes sin exclusión de ninguno. De esta definición se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo – formal o informal – participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

En consecuencia, podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés para avanzar hacia la identificación y los logros de los objetivos y la visión de la institución educativa. Murillo (citado por Bolívar, 2006), señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejore la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

De acuerdo a la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Kenneth Leithwood y otros (citado por MINEDU, 2013: 14), se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo.
- Desarrollar al personal.
- Rediseñar la organización.
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

Evidentemente si el objetivo del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y las relaciones profesionales que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

De acuerdo a lo referido, un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos.

2.3 Del Sistema de Dirección Escolar en el Perú

En nuestro país, la mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los directores son de carácter administrativo, lo que no promueve el ejercicio de un liderazgo pedagógico. Junto a esto, la situación se ve agravada por la forma de selección o designación (tiempo de servicio), la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas (urbana, rural, unidocente, polidocente, etc), la ausencia de propuestas de formación y capacitación desde el MINEDU, la simultaneidad de cargos y funciones (docente – director) y la ausencia del liderazgo pedagógico en su desempeño.

La actual gestión del Ministerio de Educación del Perú asume como política nacional reformar la escuela, desde la transformación de la gestión que desarrollan los directivos. El punto de partida, son los resultados de las investigaciones educativas internacionales y los avances existentes en nuestro país, acerca del liderazgo pedagógico, que muestran como el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje de los alumnos, después de la acción docente.

Asimismo, busca priorizar el fortalecimiento de la dirección en las instituciones educativas del país concibiendo la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados porque los ámbitos de influencia del directivo son claves tanto en la mejora de los aprendizajes, como también en la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela.

De acuerdo con el MINEDU, para transformar el liderazgo pedagógico del director peruano, es necesario definir claramente sus roles y responsabilidades y sus dimensiones de influencia: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo “estrictamente pedagógico”

hasta los distintos asuntos organizacionales que posibilitan o no un proceso de enseñanza – aprendizaje con determinadas características transitando de una labor administrativa a un labor centrada en los procesos pedagógicos y de buen desempeño.

Dicho esto, se ha previsto como estrategia de política ministerial la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, entendido como el conjunto de elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para redefinir la función de los directores convirtiéndolos en líderes del cambio. Este Sistema de Dirección Escolar, se caracteriza por la existencia de los siguientes componentes:

- Evaluación de acceso de Desempeño.
- Programa Nacional de Formación.
- Asignaciones e incentivos.

Estos tres componentes tienen como objetivo que los líderes directivos, alcancen un rendimiento eficiente, teniendo sus responsabilidades bien definidas, un perfil adecuado para ejercer la función directiva y una evaluación de desempeño con sus indicadores de evaluación. Además para lograr esta propuesta, se pondrá en marcha un programa continuo, permanente y coherente, por el cual se instalan, desarrollan, fortalecen y sostienen competencias y capacidades que lograrán líder pedagógico.

2.4 Del Sistema del Profesor en el Perú

Tomando en cuenta lo realizado por el MINEDU en relación al director, ha replanteado los propósitos específicos del docente, los cuales son:

- Establecer un lenguaje común, entre los docentes y los ciudadanos para referirse a los procesos de enseñanza.
- Impulsar la reflexión de los docentes sobre su propia práctica educativa, construyendo una visión compartida de la enseñanza.

- Promover la revaloración social y profesional de los docentes.
- Guiar y dar coherencia al diseño de implementación de políticas de formación.

Dentro de esta óptica, este nuevo desempeño que se le pide al docente está estructurado en dominios, competencia y desempeño. Los dominios son las cuatro grandes categorías en las que se agrupan las competencias.

- Dominio I: se relaciona con la preparación para la enseñanza.
- Dominio II: describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela.
- Dominio III: se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad.
- Dominio IV: comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

Tal como se encuentra establecido – técnica y normativamente – ser director de una institución educativa es una posibilidad dentro de la carrera docente, sustentado en el reglamento de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 (MINEDU, 2013: 22), es la nueva visión de la actual gestión, hacer del docente un líder pedagógico.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación en que se enmarca es paradigma interpretativo también conocido como humanista, cualitativo, entre otros.

Este paradigma, como señala Hernández nos a buscar comprender los fenómenos educativos mediante un análisis profundo de las percepciones e interpretaciones de los sujetos intervinientes en las diversas situaciones, buscando conclusiones válidas para los contextos estudiados.

Además las teoría generadas mediante este paradigma tienen un carácter orientativo y comprensivo, destacando el carácter inductivo y generativo de las teorías, en el sentido de que se desarrollan a partir de los datos y la continua interacción entre el investigados y el objeto de investigación, interacción que es más evidente en los procesos de recogida de información.

Este paradigma lleva al estudio del liderazgo escolar del consejo educativo del colegio particular “Stella Maris” según los factores del liderazgo transformacional, que debe ejercer en la práctica escolar la cual es percibida por los miembros del consejo educativo y los profesores,

como un todo integrado a una realidad holística y global y en continuo cambio, influyendo en el cumplimiento de determinadas metas, enfocadas hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando.

3.2. Sujetos de investigación

El Colegio Particular “Stella Maris” cuenta con los niveles educativos de Inicial y Primaria Mixtos y Secundaria de Mujeres, los cuales se encuentra ubicados en dos locales: Inicial y de 1ro a 4to de Primaria en Jr. Ayacucho N° 774 y de 5to grado de primaria a 5to de secundaria en Jr. Tambogrande N° 158 – Urb. Los Magistrados.

Para ambos locales el gobierno es colegiado con un Consejo Educativo, formado por el Promotor y las direcciones: Ejecutiva y Administrativa y Coordinación Académica, su sede principal se ubica en el local de Jr. Ayacucho. Este consejo educativo es la encargada de: a) Regir toda la organización del colegio; b) convoca a las reuniones para determinar las políticas del colegio en los aspectos institucional, académico, formativo y económico; c) vela por la imagen institucional y fomenta el acercamiento del colegio con la comunidad y sus autoridades educativas, administrativas, entre otras; d) es el agente promotor de la revisión, aplicación y acercamiento de las normas técnicas, jurídico legales del sector educativo y del gobierno central, regional y local ; y por último e) formula el cuadro de necesidades de bienes y servicios.

Teniendo en cuenta que el objetivo de la investigación es identificar los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del consejo educativo, se requiere que los profesores conozcan de cerca a los directivos y junto con los miembros del consejo educativo tengan un más de un año trabajando en el colegio, por ellos decidí aplicar el cuestionario a todos los directivos y el personal docente.

La muestra es la siguiente:

Tabla N° 01
Muestra de la investigación

| Sujetos | Varones | Mujeres | Total |
|-------------------|----------------|----------------|--------------|
| Consejo Educativo | 01 | 03 | 04 |
| Profesores | 03 | 25 | 28 |

3.3. Diseño de la Investigación

Nuestra investigación es abierta y flexible cercana a los datos porque como investigador participé de las situaciones de investigación, analizando la información con fines exploratorios con el método descriptivo – interpretativo tal como señala el investigador Hernández aplicando para la recogida de la información encuesta o cuestionario.

La encuesta o cuestionario nos ofrecen información cualitativa de la población, en este caso de los miembros del consejo educativo y profesores de los niveles educativos primaria y secundaria, sobre la percepción de los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en el ejercicio del directivo.

El tiempo de esta investigación se llevó a cabo en el período de dos meses en cuatro fases. En una **primera fase**, la selección del tema, la recogida de antecedentes de los temas desarrollados hasta ese momento y la bibliografía más relevante.

Asimismo, se solicitó al Director Administrativo y Promotor realizar la investigación en el colegio particular “Stella Maris”. En esta misma fase se hizo lo que denominamos el acceso al campo de investigación, o sea nos reunimos con los profesores y directivos para explicar el objetivo y plantearles su posibilidad de colaboración.

En una **segunda y tercera fase** se fotocopio el cuestionario sobre liderazgo, que recoge las categorías planteadas por el autor en su tesis “Liderazgo Escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la

comunidad educativa” y se aplicó a la muestra a profesores y miembros del consejo educativo.

Finalmente, en una **cuarta fase** hemos analizado los resultados del cuestionario, que nos han aportado unas conclusiones muy relevantes, así a recoger aquellas variables más adecuadas para los miembros del consejo educativo.

3.4. Categorías y subcategorías de investigación

Diversos diagnósticos sobre la educación peruana destacan que uno de los desafíos mayores que afectan los procesos y resultados educativos tiene su origen en las dificultades de la gestión escolar. Estos se pueden asociar a dos tipos de razones: las que se originan al interior de las instituciones educativas y las que son el producto de normas o políticas que las instancias de gestión central o regional establecen.

Es importante señalar que se requiere de un liderazgo pedagógico del director para dar solución a los retos actuales en la educación peruana. Debido a las razones expuestas, la presente investigación se enmarcó en definir el término liderazgo, la evolución de las teorías del liderazgo desde una perspectiva de administrativa y económica hasta llegar a un liderazgo pedagógico.

Pero, nuestro objetivo principal es conocer los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del consejo educativo del colegio particular Stella Maris”, percepción que se recoge de los profesores y miembros directivos del colegio

Tenemos en cuenta para los profesores y directivos unos aspectos como: edad, sexo, tipo de centro, tiempo de servicio y tiempo de relación con el consejo educativo (profesores) o tiempo como miembro directivo del consejo educativo (directores), que luego relacionaremos para comprobar nuestra hipótesis general de estudio.

A continuación definimos cada uno de ellas:

- **Liderazgo transformacional:** es el liderazgo ejercido por los directivos del Consejo Educativo con un estilo de liderazgo transformacional que se caracteriza por su capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto. Además, da y acepta retroalimentación como parte del proceso de aprendizaje. Estimula en los docentes la preocupación por el logro de las metas institucionales y los anima a la innovación. Inspira en ellos optimismo, entusiasmo y está siempre dispuesto para apoyarlos ante las autoridades administrativas del orden municipal, gubernamental y académicas.
- **Directivos:** persona o conjunto de personas que asumen la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo transformacional. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.
- **Profesores:** es un profesional de la educación, con título profesional o licenciado en educación con calificaciones y competencias debidamente certificadas. Es un agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano y al derecho a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia. La razón de ser de su ejercicio profesional es la formación integral del alumno. En el ejercicio de sus funciones, asegura el logro de los aprendizajes establecidos en el currículo, reconoce las posibilidades de aprender de sus estudiantes, valora y respeta su diversidad, promueve el desarrollo de su talento y brinda una educación de calidad.

- Liderazgo escolar: la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa.

Por último, Murillo señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión “transaccional”, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejore la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para recoger la información se aplicó un cuestionario en base al “Repertory Grid Technique” a profesores y directivos. El “Repertory Grid Technique” se basa esencialmente en entrevistas estructuradas a varias personas a la vez, de las que van surgiendo los datos y las categorías. Estas entrevistas se realizaron a los profesores y miembros del consejo educativo del colegio particular “Stella Maris”.

La elaboración del cuestionario tiene como objetivo conocer los factores del liderazgo transformacional que ejercen los miembros del consejo educativo y si estas siete variables se manifiestan en mayor o menor medida. Estas variables se basan lógicamente en estudios anteriores y en la propuesta de Bass:

- a) Carisma.
- b) Consideración individual.
- c) Estimulación intelectual.
- d) Inspiración.
- e) Tolerancia psicológica.
- f) Participación.
- g) Actuación del directivo.

Lógicamente, el cuestionario se aplica al profesorado y directivos es el que se indica en el Anexo N° 01 y N° 02. Los participantes no conocían los diferentes factores que caracterizan cada bloque.

Se utiliza la codificación propuesta por Strauss (esencialmente la codificación abierta y la axial) y el análisis matemático (análisis factorial). La codificación nos muestra que las categorías emergentes de las entrevistas y el análisis matemático permite analizar los cuestionarios para llegar a las diferentes conclusiones en la aplicación de los mismos.

El instrumento ha sido validado por José Luis Bernal Agudo en su tesis doctoral “Liderazgo Escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa. Llegó con su investigación: a) Determinar aquellas variables en la conducta del líder que se perciben como más adecuadas para el mejor funcionamiento del centro. Estas variables se han distribuido en siete factores que configuran el liderazgo transformacional y b) Elaborar un cuestionario que recoja aquellas variables que se aprecien adecuadas e importantes para la actuación del líder en nuestros centros educativos.

3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados.

El cuestionario se elaboró utilizando el tipo Likert el mismo que fue contrastado con el desarrollado por la Universidad de Leeds, aunque en el caso de esta investigación procedimos a leerlo para seleccionar aquellos ítems que utilizaríamos en el recojo de información. Las posibilidades para las respuestas del cuestionario constan de siete grados de valoración que se encuentran representados de la siguiente manera:

| Nunca | Pocas veces | A veces | Casi siempre | Siempre | No lo sé | No es relevante |
|--------------|--------------------|----------------|---------------------|----------------|-----------------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Al concluir, decidí incluir todas las preguntas y proceder a aplicar un cuestionario para los directivos y un cuestionario para los profesores, las preguntas son las mismas pero la diferencia versaba en la orientación.

Las variables utilizadas en ambos cuestionarios, son las planteadas por Bass en el estilo de liderazgo de tipo transformacional, pero la percepción de la misma variable es diferente en el director que los profesores del presente colegio, en esta investigación los últimos suelen valorar las mismas preguntas de forma más baja que el propio director, esta es una constante que se repite a lo largo de todo el cuestionario.

Al inicio del cuestionario se presenta unos datos iniciales formulados en preguntas, diferentes para profesores y directores, que permitirán reconocer datos importantes de cada uno para comprender la diversidad de los sujetos que han participado, en cuanto a nivel educativo, sexo, edad, experiencia en la docencia, en cargos directivo y el tiempo que lleva relacionándose con los directivos.

El cuestionario está compuesto de 124 ítems. Se puede considerar muy amplio, pero se ajusta a la investigación que deseamos realizar en el colegio sobre los factores del estilo de liderazgo transformacional. El investigador Agudo, explica la posibilidad de suprimir bastantes preguntas planteadas de diferente forma y con diferentes matices, pero de este modo logro una saturación tal que hace que el modelo goce de total relevancia y efectividad.

Se aplicó a 04 miembros del consejo educativo y a 28 profesores del colegio, contestando tres directivos y 24 profesores. En caso de los directivos, uno de ellos no quiso desarrollar el cuestionario y cuatro profesores omitieron respuestas, indicando que ambas muestras son suficientes para los objetivos planteados al inicio de la investigación. Antes de entregar los cuestionarios realizamos una reunión de profesores por niveles educativos y locales entregando y resolviendo el mismo día, en cambio con los directivos conversamos uno por uno dejándoles 1 día para su resolución y recogéndolos a cada uno personalmente.

El cuestionario recoge datos de las siete categorías que caracterizarían los aspectos que integran el tipo de liderazgo transformacional que estamos proponiendo. Estas variables se basan lógicamente en estudios anteriores y en la propuesta de Bass, habiéndolas matizado el investigador Agudo a partir de la fase de entrevistas realizada antes de su aplicación:

- Variable #1: Carisma.
- Variable # 2: Consideración individual.
- Variable # 3: Estimulación intelectual.
- Variable # 4: Inspiración.
- Variable # 5: Tolerancia psicológica.
- Variable # 6: Participación.
- Variable # 7: Actuación del/a directivo/a.

Antes de analizar las variables, debemos tener presente que todas las conductas que presentan radican en estos factores y se interrelacionan unas con otras, tienen su verdadero significado en esta relación. Las respuestas serán analizadas por categorías, es decir agruparemos las preguntas y respuestas según los factores que caracterizan el liderazgo transformacional, las mismas que presentaremos primero en una matriz de datos; segundo en las tablas de promedios para visualizar los resultados de cada uno de los ítems; tercero presentamos un promedio por bloque de preguntas de acuerdo a las categorías y por último los gráficos lineales asociados para visualizar los resultados de cada uno de los ítems agrupados por bloques.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación e Interpretación de los Resultados

Procedemos a la presentación e interpretación de los datos, luego de aplicados los cuestionarios, con el objetivo de conocer los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del consejo educativo. Existen dos cuestionarios porque buscamos identificar la valoración que los profesores dan a los directivos y la valoración que los directivos hacen de sí mismo.

El cuestionario empieza con unas variables que nos permiten caracterizar y diseñar un perfil de directivos y profesores, se presenta cuadros porcentuales de estos aspectos, para luego utilizar en la comprobación o no de las hipótesis sujetas a investigación.

Los resultados de las preguntas se organizaron agrupándolas por bloques, cada bloque corresponde a los siete factores del liderazgo transformacional, inmediatamente los resultados fueron ingresados a una matriz de datos de profesores y directivos, siendo los resultados expresados en tablas de promedios y gráficos lineales.

El grado de valoración es del 1 al 7, pero para efectos del análisis se establece trabajar con valoración del 1 al 5. Estos resultados son cuantificados por promedios, haciendo la siguiente interpretación. El

promedio cerca al 5 significa está de acuerdo que el factor identificado se manifiesta en el estilo de liderazgo del consejo educativo y el promedio es 2 o menor a 2 significa está en desacuerdo que el factor identificado no se manifiesta en estilo de liderazgo del consejo educativo.

Empezamos, presentando los promedios de cada factor del liderazgo transformacional primero: según los agentes (directivos, profesores) seguido de su relación entre ambos agentes y de esta manera identificar cuáles son los factores que se manifiestan o no se manifiestan, ya sea en mayor o menor medida en el estilo de liderazgo del consejo educativo.

Posteriormente, cada promedio de directivos por factor según las variables de edad y tiempo como miembro del consejo educativo y en profesores edad, sexo, tiempo de servicio, el nivel o tipo de centro al que pertenecer y el tiempo de relación con el consejo educativo, permitiendo visualizar que medida: mayor o menor le asigna a cada uno de los siete factores que se manifiestan en el liderazgo escolar del colegio “Stella Maris”, presentado de manera global y relacional en un cuadro y gráfico lineal.

Hemos apreciado, que los profesores suelen valorar la manifestación de los factores del liderazgo transformacional en el consejo educativo con promedios superiores en comparación con los asignados por los mismos miembros directivos, aunque son una décimas, pero es una constante que se repite a lo largo de todo el cuestionario, incluso hay algunas valoraciones que los directivos asignan promedios inferiores a las presentadas por los profesores.

4.2. Resultados de la investigación

4.2.1. Descripción del perfil de los participantes

A los directores y profesores, se les pregunto sobre los siguientes aspectos:

A. Directivos

Tabla N° 02
Distribución de la muestra según edad

| EDAD | DIRECTIVOS | PORCENTAJES |
|----------------|-------------------|--------------------|
| 20/ 30 | | |
| 31/40 | 1 | 33.33 % |
| 41/50 | 1 | 33.33 % |
| Más de 50 años | 1 | 33.33 % |

Tabla N° 03
Distribución de la muestra según relación con consejo educativo

| RELACIÓN CON CONSEJO EDUCATIVO | DIRECTIVOS | PORCENTAJES |
|---------------------------------------|-------------------|--------------------|
| De 1 a 2 años | 1 | 33.33 % |
| Más de 4 años | 2 | 66.67 % |

B. Profesores

Tabla N° 04
Distribución de la muestra según edad

| EDAD | PROFESORES | PORCENTAJE |
|----------------|-------------------|-------------------|
| 20/ 30 | 6 | 25 % |
| 31/40 | 8 | 33.33 % |
| 41/50 | 6 | 25 % |
| Más de 50 años | 4 | 16.67 % |

Tabla N° 05
Distribución de la muestra según sexo

| SEXO | PROFESORES | PORCENTAJE |
|-------------|-------------------|-------------------|
| Femenino | 20 | 83.33 % |
| Masculino | 4 | 16.67 % |

Tabla N° 06
Distribución de la muestra según experiencia docente

| EXPERIENCIA DOCENTE | PROFESORES | PORCENTAJE |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| De 1 a 3 años | 5 | 20.83 % |
| De 4 a 7 años | 8 | 33.33 % |
| De 8 a 12 años | 5 | 20.83 % |
| Más de 13 años | 6 | 25 % |

Tabla N° 07
Distribución de la muestra según tipo de centro (nivel)

| TIPO DE CENTRO | PROFESORES | PORCENTAJE |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
| Primario | 13 | 54.17 % |
| Secundario | 11 | 45.83 % |

Tabla N° 08
**Distribución de la muestra según relación con
consejo educativo (director – docente)**

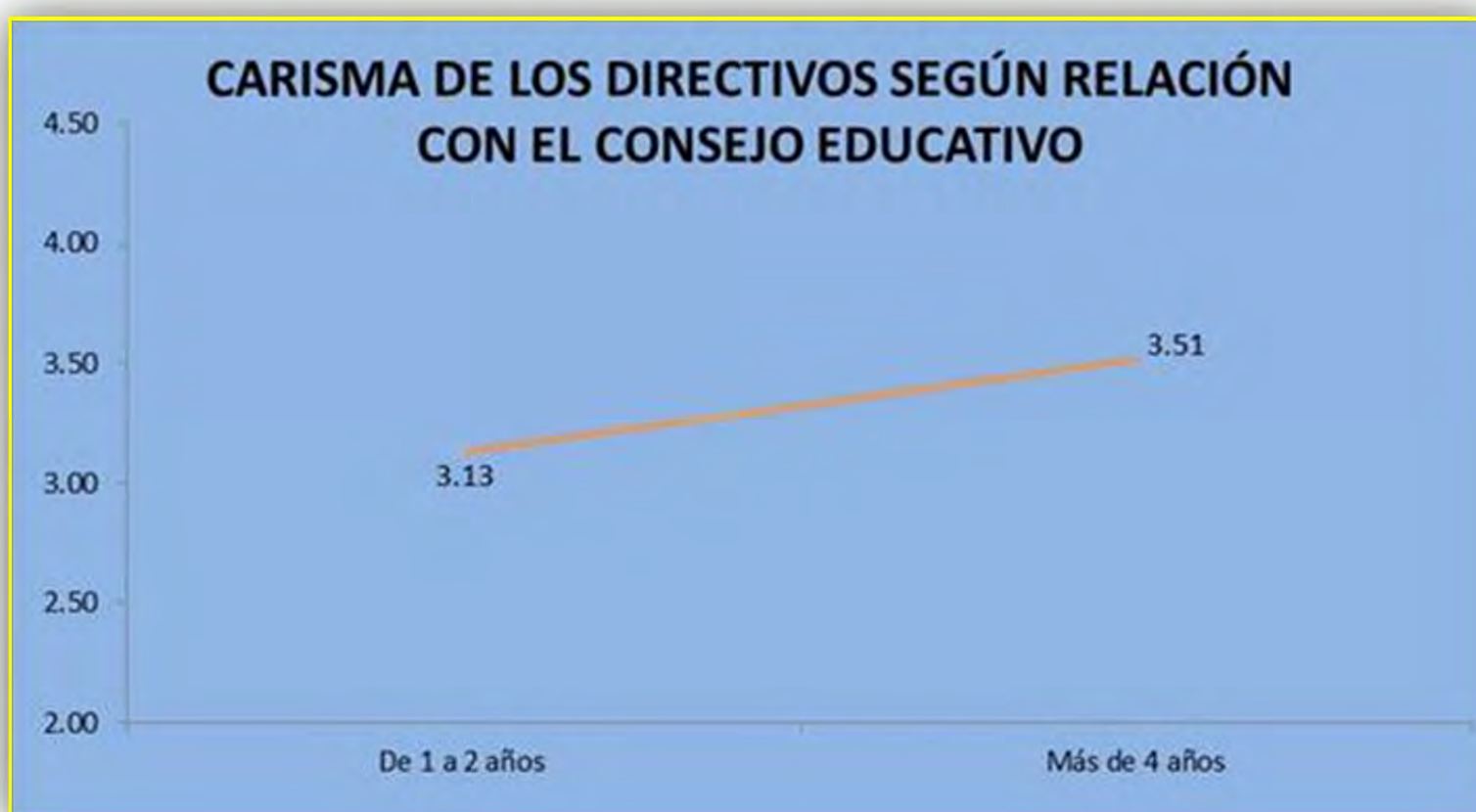
| RELACIÓN CON CONSEJO EDUCATIVO | PROFESORES | PORCENTAJES |
|---------------------------------------|-------------------|--------------------|
| Menos de 6 meses | 5 | 20.83 % |
| De 1 a 2 años | 2 | 8.33 % |
| De 2 a 4 años | 5 | 20.83 % |
| Más de 4 años | 12 | 50 % |

4.3. Presentación e interpretación de los resultados de directivos

A. Como miembro del consejo educativo

TABLA N° 09
RESULTADOS DE CARISMA COMO MIEMBRO CONSEJO
EDUCATIVO

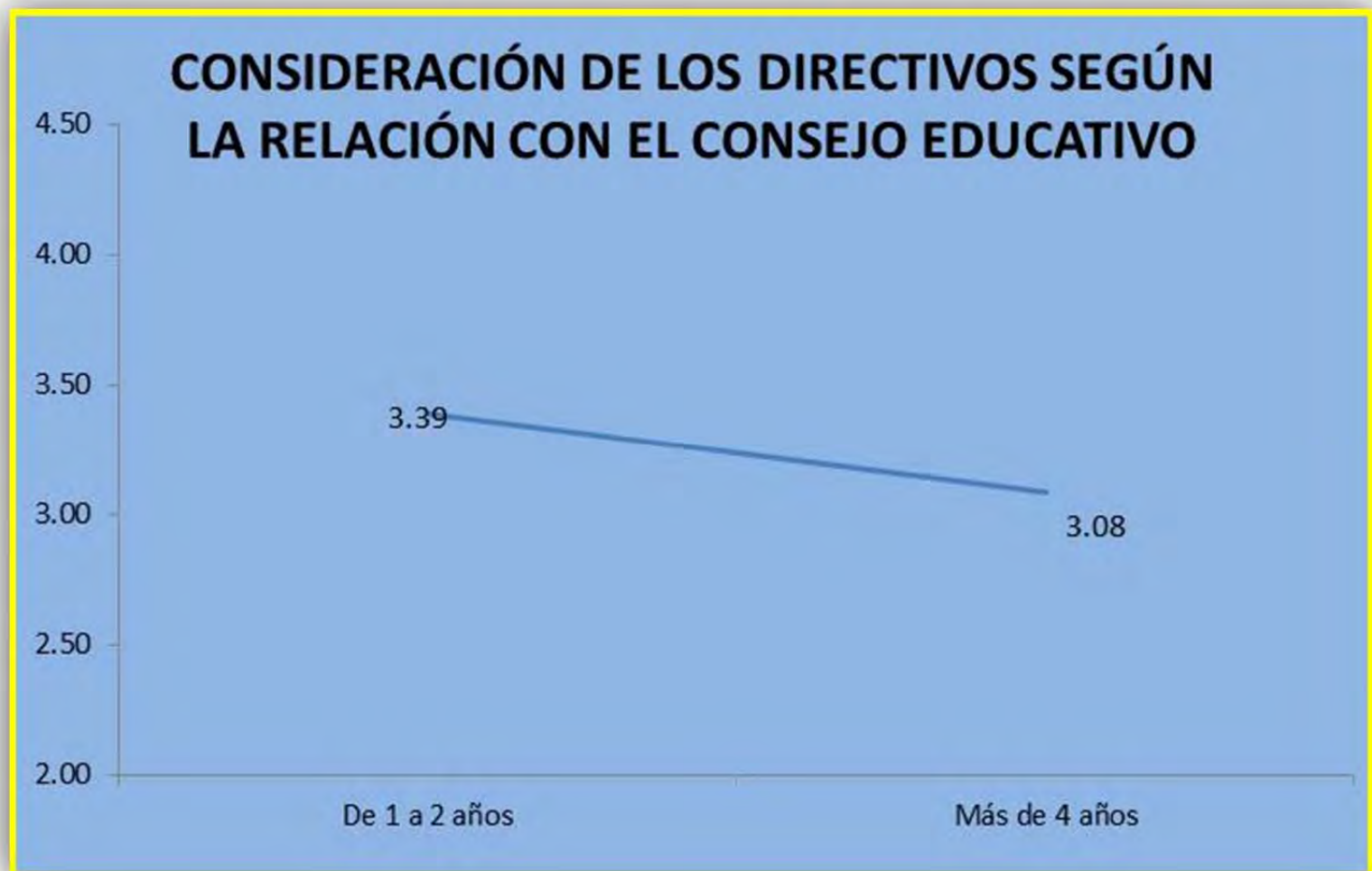
| RELACIÓN CON EL CONSEJO EDUCATIVO | Media |
|--|--------------|
| De 1 a 2 años | 3.13 |
| Más de 4 años | 3.51 |



En los directivos de más de 4 años ejerciendo como miembro del consejo educativo el promedio es 3.51 un 0.38 superior al miembro de 1 a 2 años, siendo aceptable para determinar la presencia del Carisma en el estilo de liderazgo.

TABLA N° 10
RESULTADOS DE CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL COMO
MIEMBRO CONSEJO EDUCATIVO

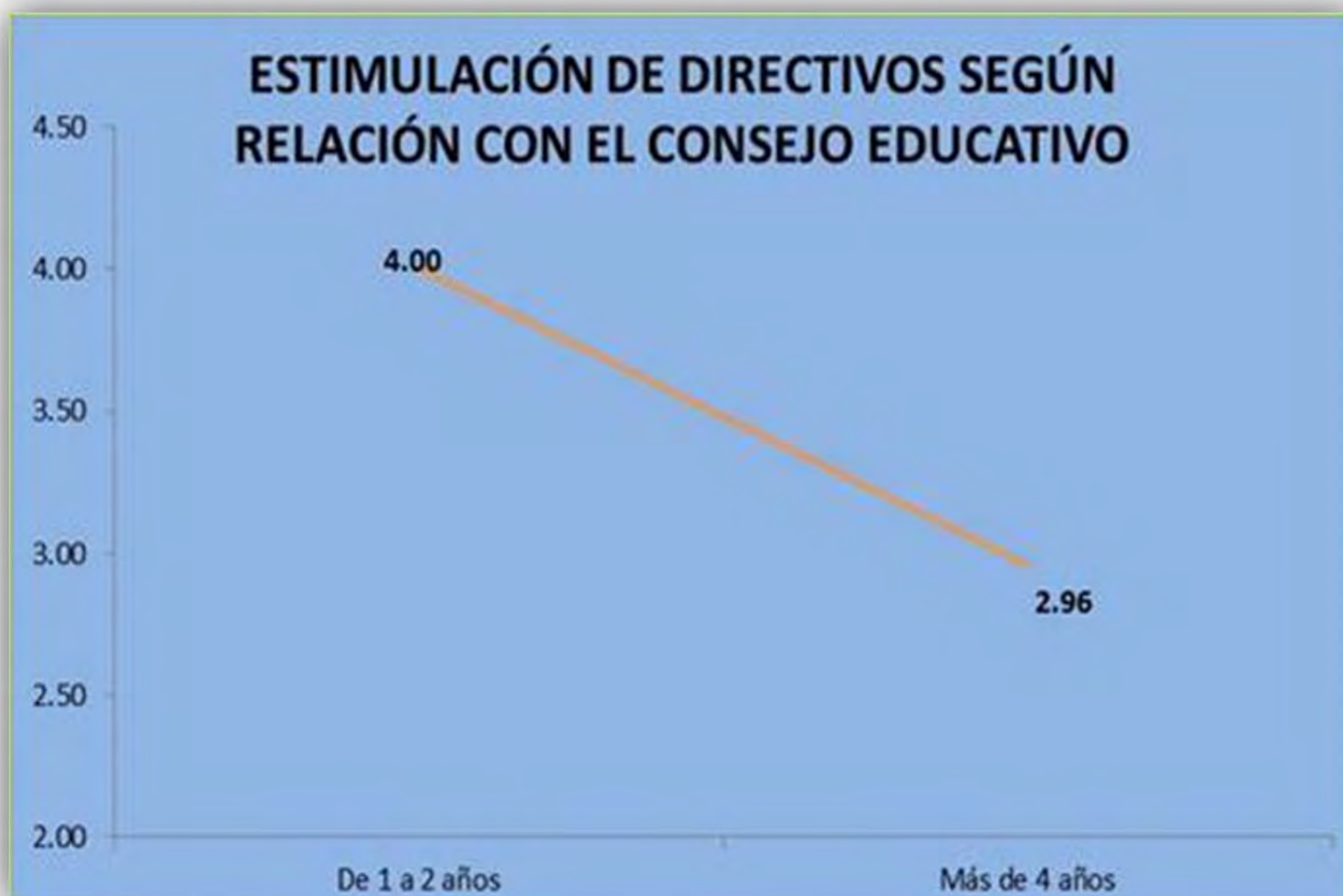
| RELACIÓN CON EL CONSEJO EDUCATIVO | Media |
|--|--------------|
| De 1 a 2 años | 3.39 |
| Más de 4 años | 3.08 |



El promedio es inverso al anterior, porque el directivo de más de 4 años es 3.08 y superior el directivo de 1 a 2 años con 3.39.

TABLA N° 11
RESULTADOS DE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL COMO
MIEMBRO CONSEJO EDUCATIVO

| RELACIÓN CON EL CONSEJO EDUCATIVO | Media |
|--|--------------|
| De 1 a 2 años | 4.00 |
| Más de 4 años | 2.96 |



Al visualizar los promedios del directivo de más de 4 años en relación al ejercicio de Estimulación Intelectual podemos decir que no está de acuerdo en la presencia de este factor en el liderazgo, pero el directivo de 1 a 2 años dice estar de acuerdo según su promedio es 4.00.

TABLA N° 12
RESULTADOS DE INSPIRACIÓN COMO MIEMBRO
CONSEJO EDUCATIVO

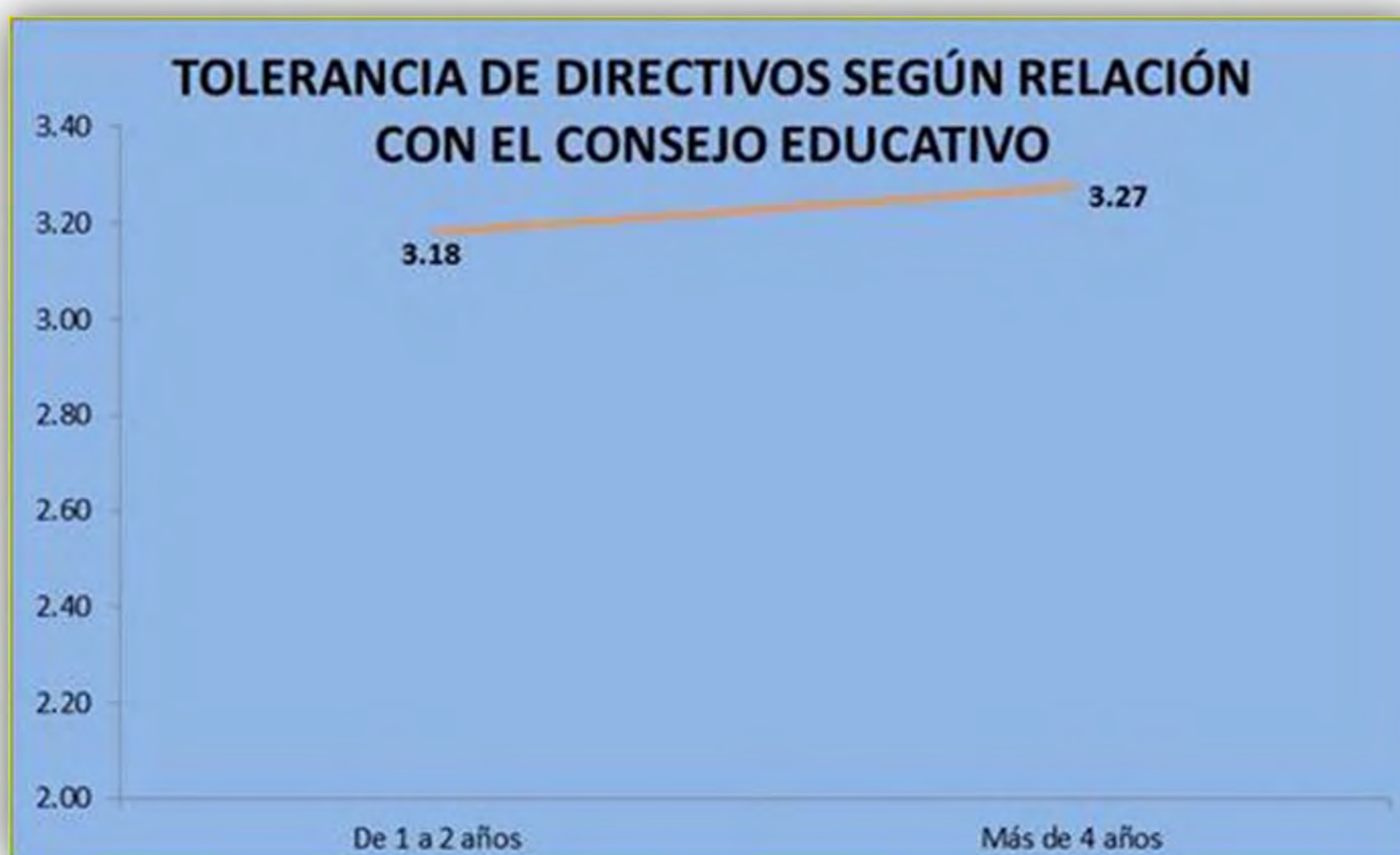
| RELACIÓN CON EL CONSEJO EDUCATIVO | Media |
|--|--------------|
| De 1 a 2 años | 4.00 |
| Más de 4 años | 3.83 |



Los promedio fluctúan entre los miembros, mientras es superior en directivo de 1 a 2 años 4.00, en el otros miembro baja a 3.83, es corta la diferencia

TABLA N° 13
RESULTADOS DE TOLERANCIA PSICOLÓGICA COMO
MIEMBRO CONSEJO EDUCATIVO

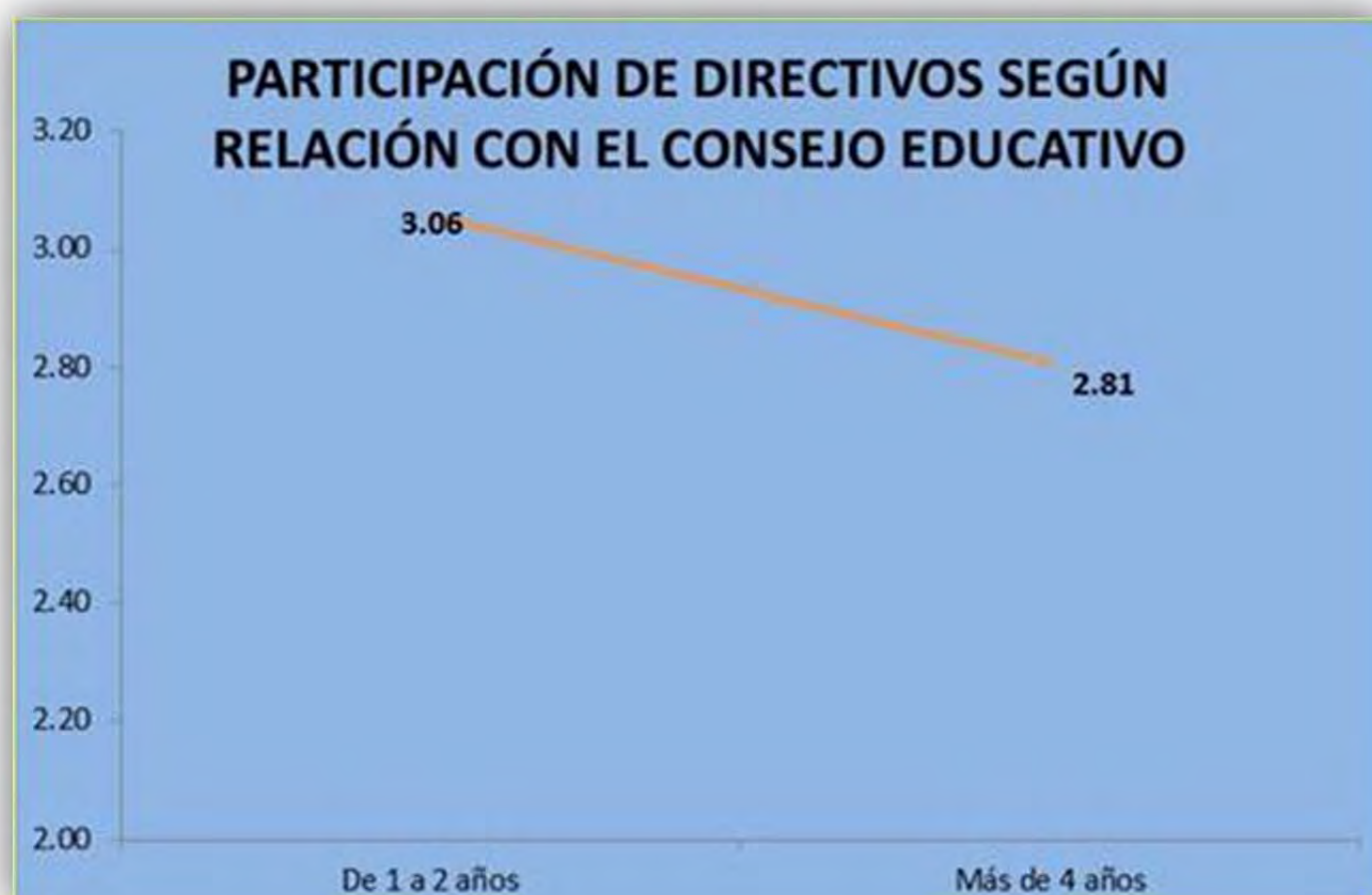
| RELACIÓN CON EL CONSEJO EDUCATIVO | Media |
|--|--------------|
| De 1 a 2 años | 3.18 |
| Más de 4 años | 3.27 |



En cuanto Tolerancia Psicológica los miembros están de acuerdo que se ejerce en el consejo educativo estas características pues sus promedios están entre el 3.18 y 3.27.

TABLA N° 14
RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN COMO MIEMBRO
CONSEJO EDUCATIVO

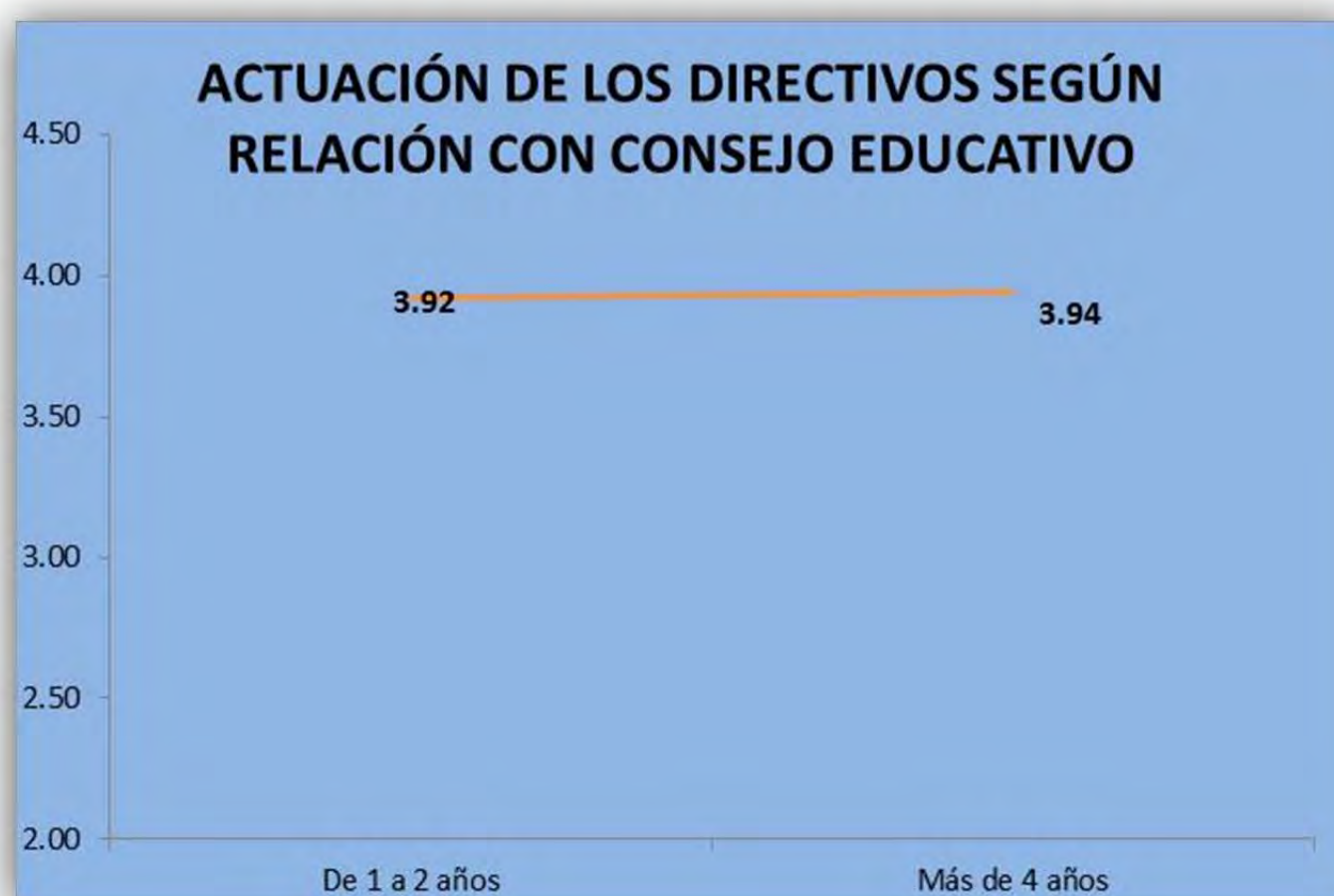
| RELACION CON EL CONSEJO EDUCATIVO | Media |
|--|--------------|
| De 1 a 2 años | 3.06 |
| Más de 4 años | 2.81 |



Para el directivo de más de 4 años la Participación como característica del estilo de liderazgo en el consejo educativo es inferior al que percibe el directivo de 1 a 2 años como miembro.

TABLA N° 15
RESULTADOS DE ACTUACIÓN DEL DIRECTIVO/A COMO
MIEMBRO CONSEJO EDUCATIVO

| RELACION CON EL CONSEJO EDUCATIVO | Media |
|--|--------------|
| De 1 a 2 años | 3.92 |
| Más de 4 años | 3.94 |

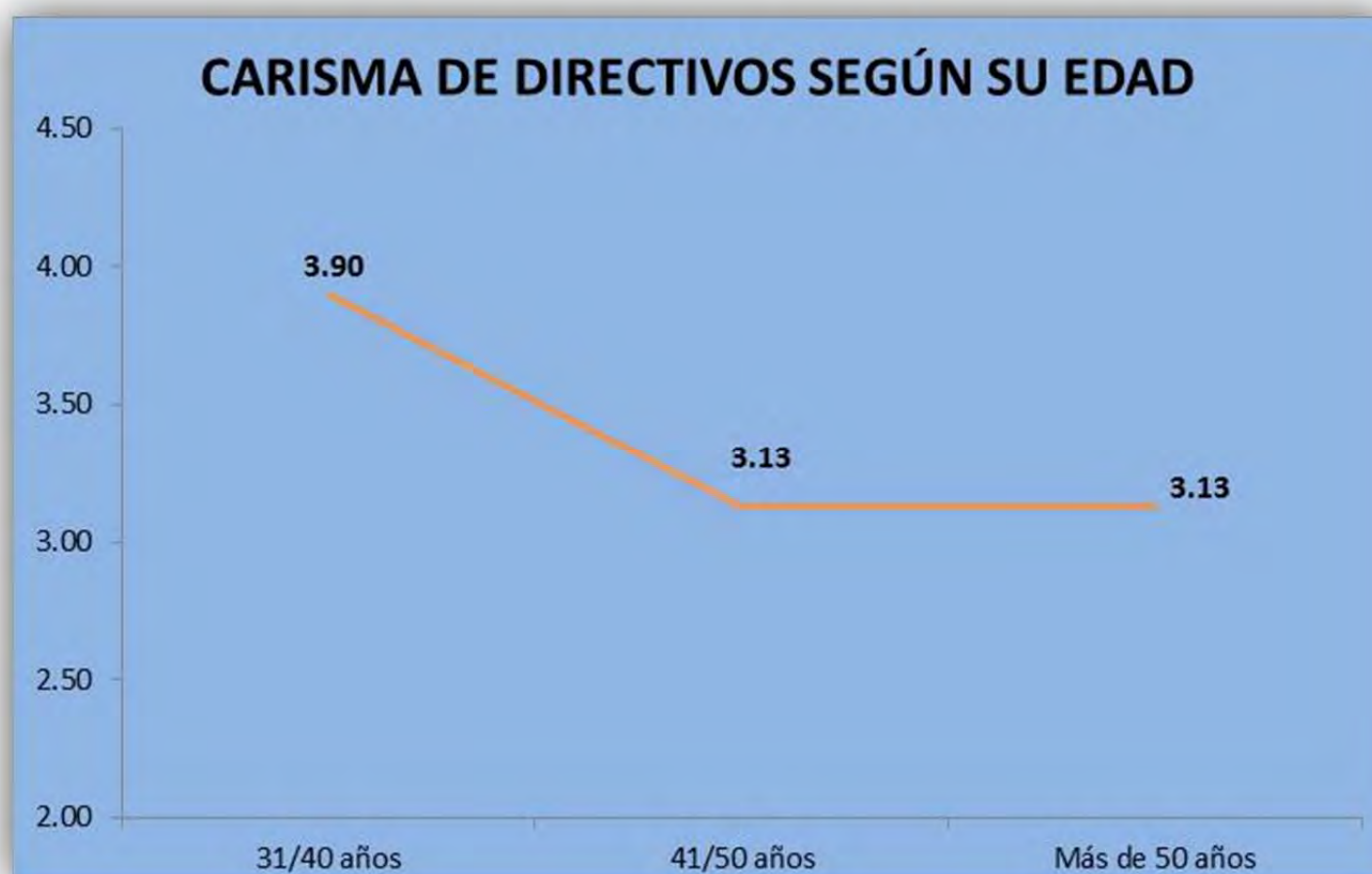


Los promedios tienen una diferencia de 0.02, la cual nos lleva a decir que los directivos están de acuerdo en la presencia de esta característica en el estilo de liderazgo del consejo educativo.

B. Directivos según edad

TABLA N° 16
RESULTADOS DE CARISMA DIRECTIVOS SEGÚN EDAD

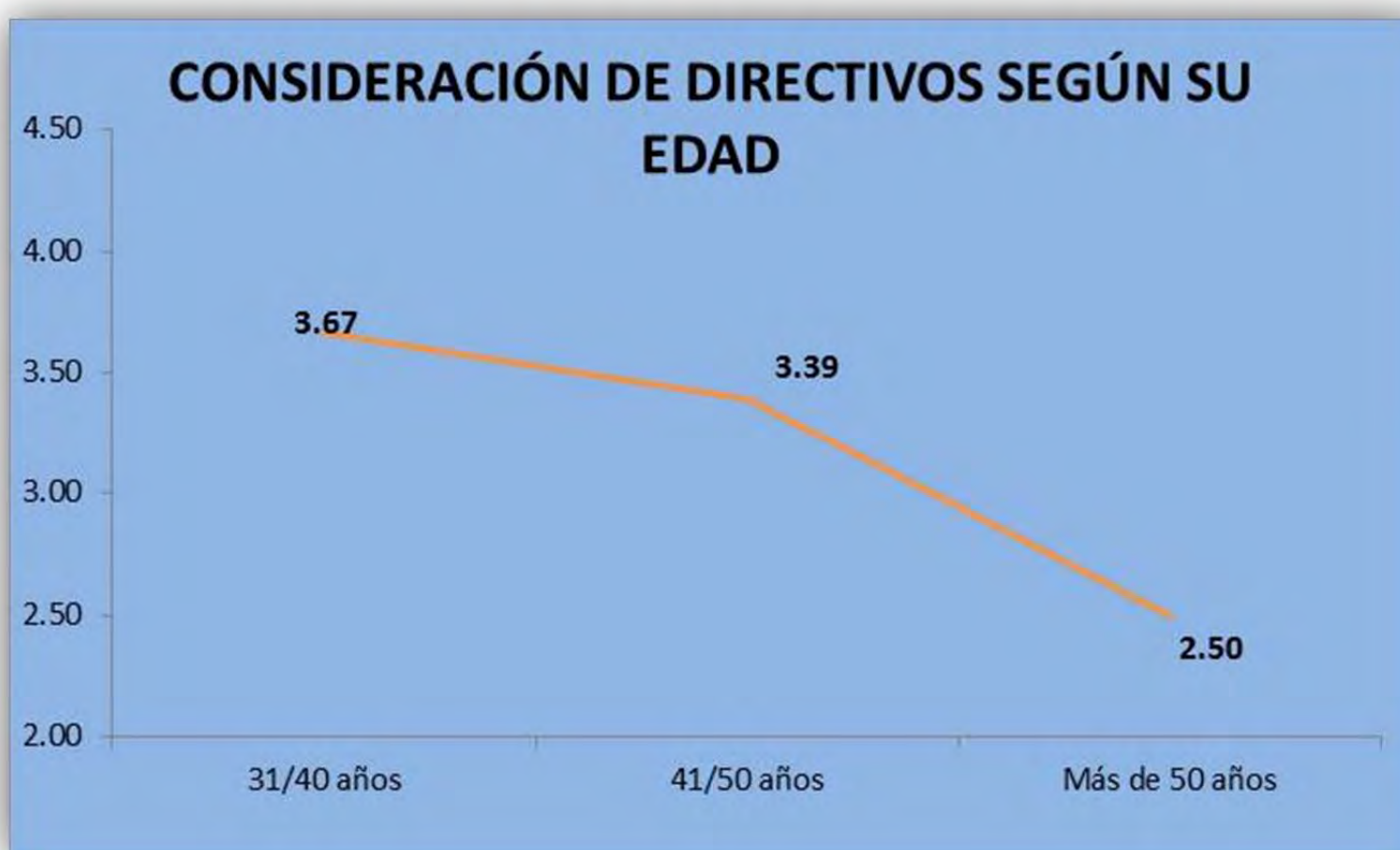
| EDAD | Media |
|----------------|-------|
| 31/40 años | 3.90 |
| 41/50 años | 3.13 |
| Más de 50 años | 3.13 |



Existe entre los directivos de 41 a más de 50 años un acuerdo en la percepción del Carisma ambos consideran es igual, mientras el directivo de 31 a 40 años ubica en promedio de 3.90.

TABLA N° 17
RESULTADOS DE CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL
DIRECTIVOS SEGÚN EDAD

| EDAD | Media |
|----------------|--------------|
| 31/40 años | 3.67 |
| 41/50 años | 3.39 |
| Más de 50 años | 2.50 |



Del directivo de 31 a 40 años el promedio es 3.67, seguido del 3.39 teniendo una caída de 2.50 en el directivo mayor a 50 años, aquí dos directivos están de acuerdo en que la Consideración Individual si ejerce el consejo educativo.

TABLA N° 18
RESULTADOS DE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL
DIRECTIVOS SEGÚN EDAD

| EDAD | Media |
|----------------|--------------|
| 31/40 años | 3.69 |
| 41/50 años | 4.00 |
| Más de 50 años | 2.23 |



Del directivo de 31 a 40 años el promedio es 3.67, seguido del 3.39 teniendo una caída de 2.50 en el directivo mayor a 50 años, aquí dos directivos están de acuerdo en que la Consideración Individual si ejerce el consejo educativo.

TABLA N° 19
RESULTADOS DE INSPIRACIÓN DIRECTIVOS SEGÚN
EDAD

| EDAD | Media |
|----------------|--------------|
| 31/40 años | 4.22 |
| 41/50 años | 4.00 |
| Más de 50 años | 3.44 |



Los promedios de los directivos de 31 a 40 años e 4.22 y del 41 a 50 años es 4.00 y del de más de 50 años de 3.44, que demuestra estar de acuerdo como característica del estilo de liderazgo.

TABLA N° 20
RESULTADOS DE TOLERANCIA PSICOLÓGICA
DIRECTIVOS SEGÚN EDAD

| EDAD | Media |
|----------------|--------------|
| 31/40 años | 3.64 |
| 41/50 años | 3.18 |
| Más de 50 años | 2.91 |



Al promediar la Tolerancia Psicológica entre 2.91 a 3.64, lleva a fluctuar entre estar en desacuerdo y estar de acuerdo con esta característica del liderazgo en el consejo educativo.

TABLA N° 21
RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN DIRECTIVOS SEGÚN
EDAD

| EDAD | Media |
|----------------|--------------|
| 31/40 años | 3.50 |
| 41/50 años | 3.06 |
| Más de 50 años | 2.12 |



La Participación del directivo de más de 50 es 2.12 el promedio más bajo obtenido en los otros factores, constantes que se repite en los restantes. Siempre el promedio superior es de 3.50 directivo de 31 a 40 años.

TABLA N° 22
RESULTADOS DE ACTUACIÓN DEL DIRECTIVO(A) SEGÚN
EDAD

| EDAD | Media |
|----------------|--------------|
| 31/40 años | 4.42 |
| 41/50 años | 3.92 |
| Más de 50 años | 3.46 |



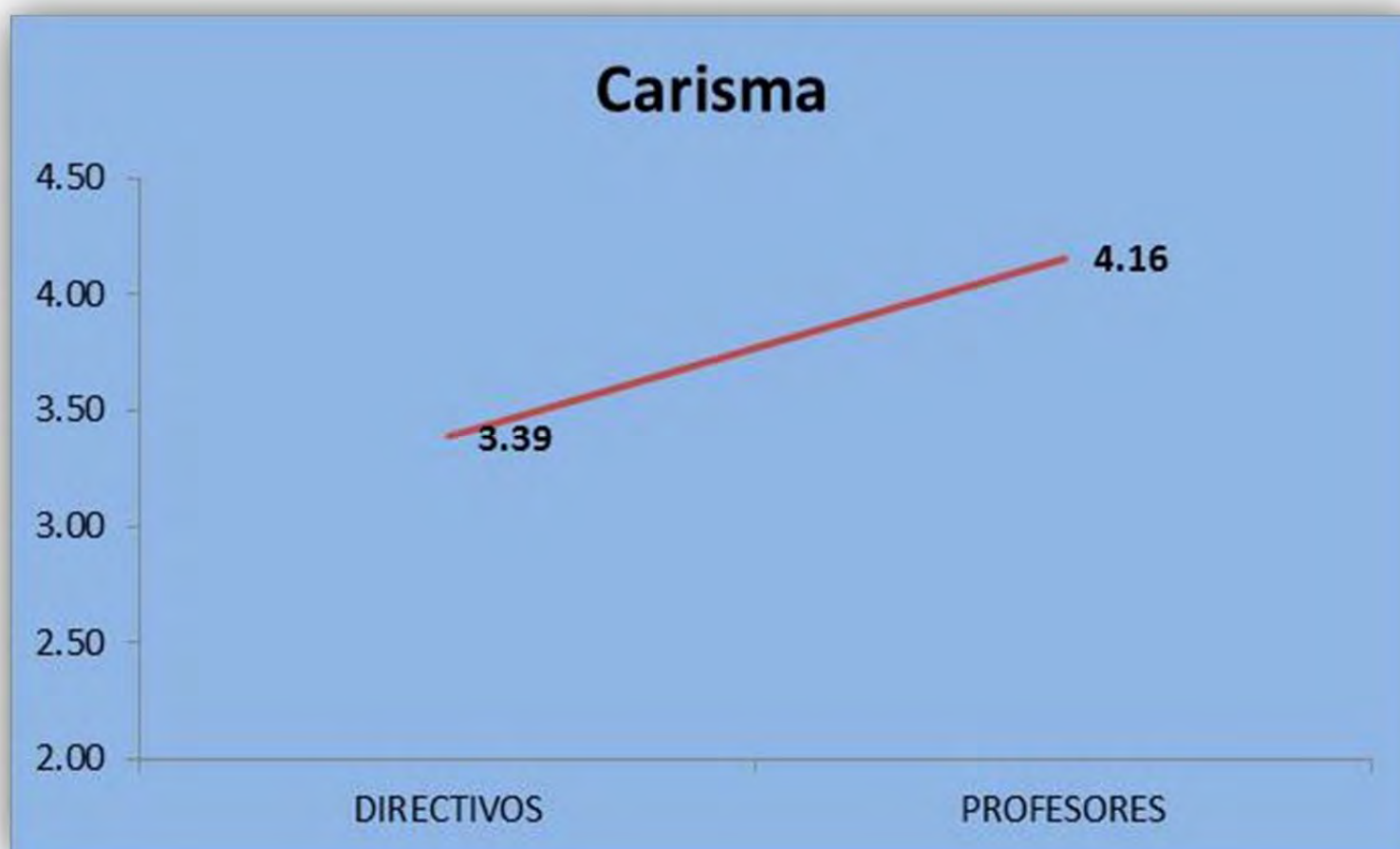
Los promedios son homogéneos permitiendo estar de acuerdo en esta característica la Actuación del directivo/a en el estilo de liderazgo del consejo educativo.

4.4. Presentación e interpretación de los resultados de profesores

A. Según agente

TABLA N° 23
RESULTADO SEGÚN CARISMA-PROFESORES

| AGENTE | Media |
|------------|-------|
| Directivos | 3.39 |
| Profesores | 4.16 |



En relación al factor carisma, la media de la puntuación de los profesores es de 4.16, mientras el de directivos es de 3.39, siendo la valoración de los directivos menor.

TABLA N° 24
RESULTADOS SEGÚN CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL

| AGENTE | Media |
|---------------|--------------|
| Directivos | 3.19 |
| Profesores | 3.96 |



En cuanto a Consideración Individual, tenemos que la puntuación de los profesores es 3.96 y de los directivos 3.19 siendo el margen de diferencia entre ambos de 0.77 considerando que mantienen una relación bastante estrecha.

TABLA N° 25
RESULTADOS SEGÚN ESTIMULACIÓN INDIVIDUAL

| AGENTE | Media |
|---------------|--------------|
| Directivos | 3.31 |
| Profesores | 4.02 |



La Estimulación Intelectual que tienen de sí mismo los directivos 3.31 es inferior a lo percibido por los profesores que es de 4.02.

TABLA N° 26
RESULTADOS SEGÚN INSPIRACIÓN

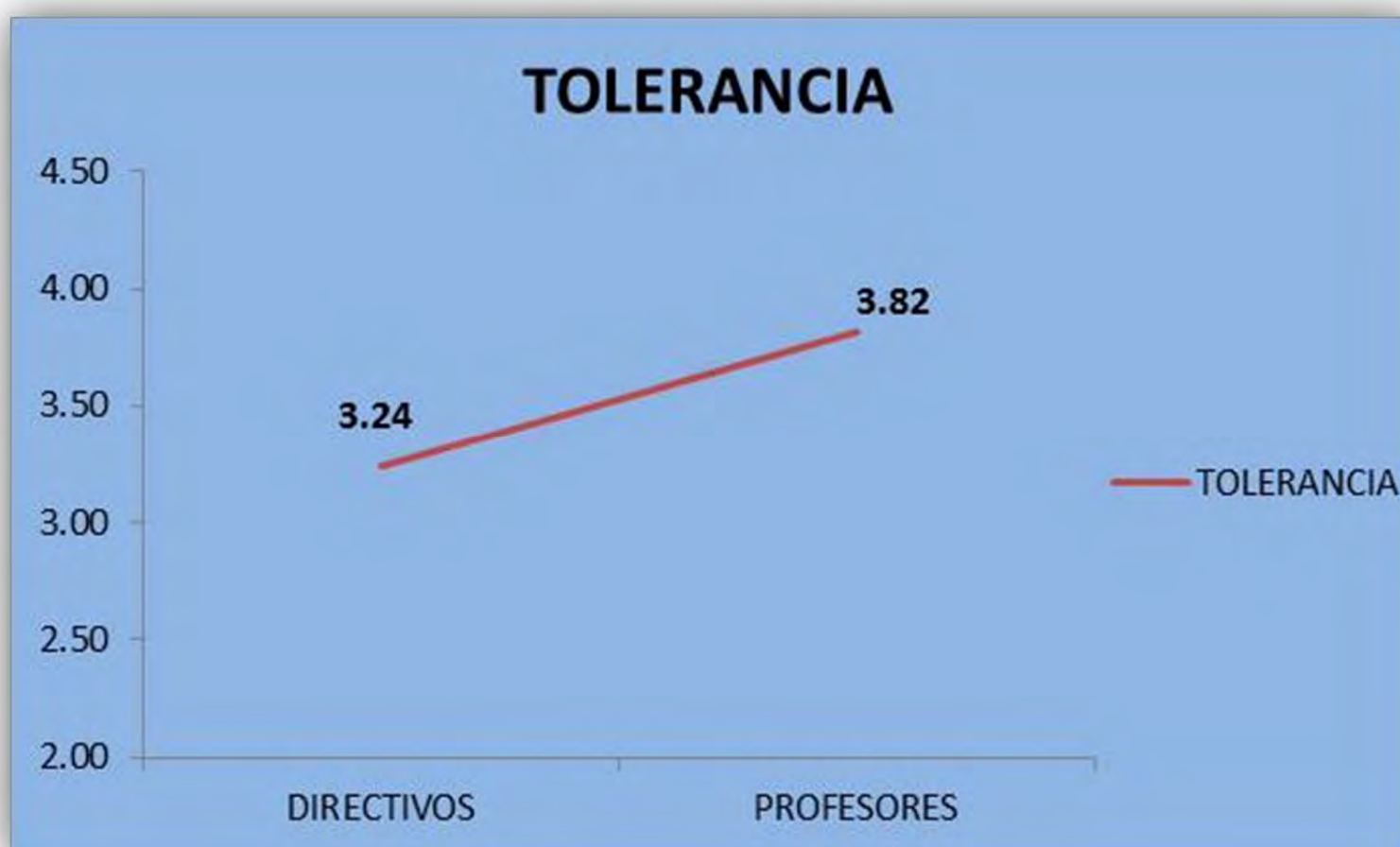
| AGENTE | Media |
|---------------|--------------|
| Directivos | 3.89 |
| Profesores | 4.31 |



Existe un promedio de profesores de 4.31 que consideran estar de acuerdo que el factor inspiración es ejercido por los miembros del consejo educativo a diferencia de los directivos con un 3.89

TABLA N° 27
RESULTADOS SEGÚN TOLERANCIA PSICOLÓGICA

| AGENTE | Media |
|------------|-------|
| Directivos | 3.24 |
| Profesores | 3.82 |



Entre directivos y profesores en el factor Tolerancia Psicológica existe una aproximación de 0.58 que nos lleva a situar que ambos perciben este factor como relevante en el liderazgo del consejo educativo.

TABLA N° 28
RESULTADOS SEGÚN PARTICIPACIÓN

| AGEMTE | Media |
|---------------|--------------|
| Directivos | 2.89 |
| Profesores | 3.92 |



Los directivos en el factor Participación tienen un promedio de 2.89 que relacionado con los profesores de 3.92, decimos que los directivos no ejercen esta dimensión en su liderazgo.

TABLA N° 29
RESULTADOS SEGÚN ACTUACIÓN DEL DIRECTIVO/A

| AGENTE | Media |
|---------------|--------------|
| Directivos | 3.93 |
| Profesores | 4.11 |

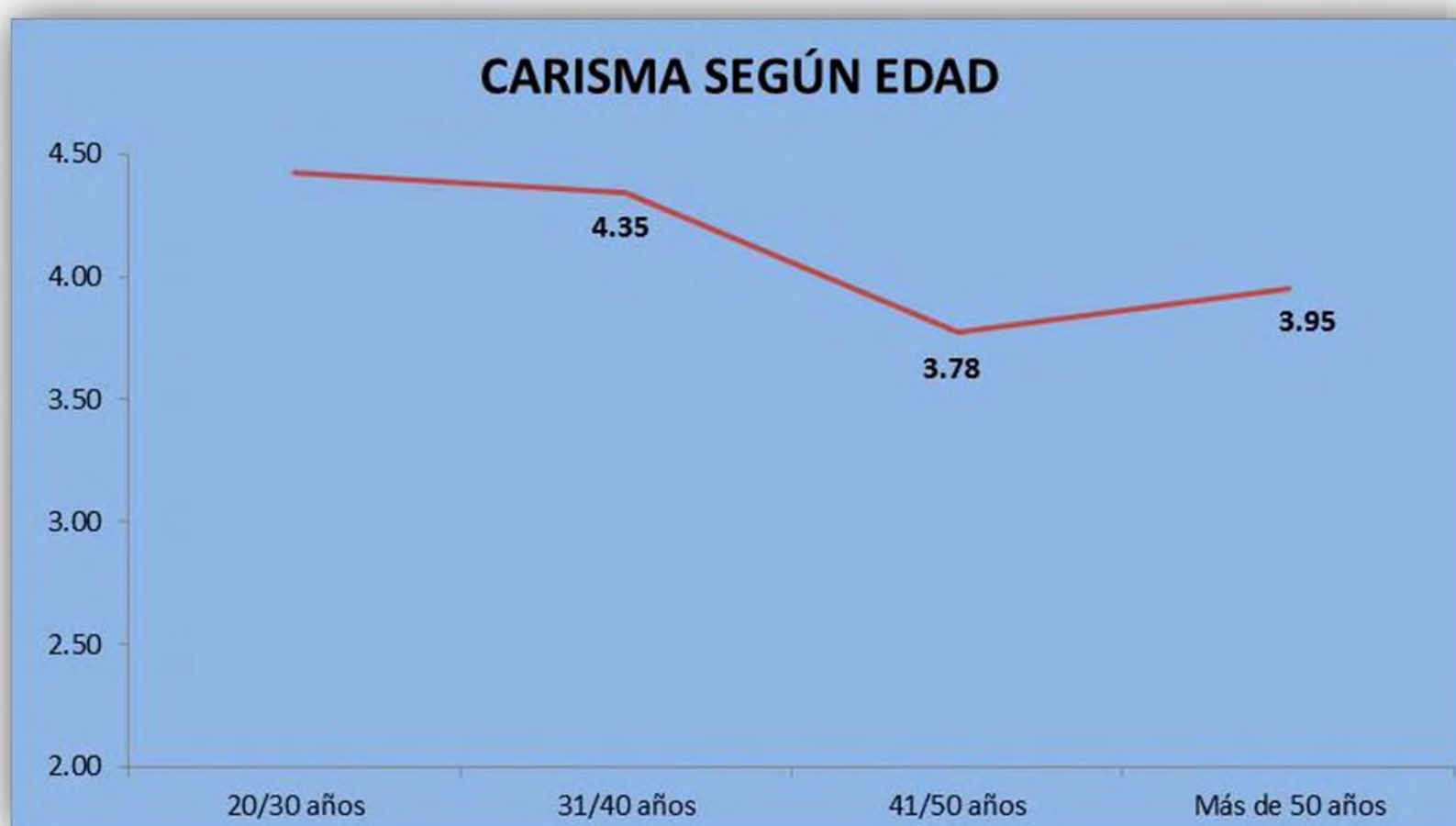


Al considerar los promedios de ambos agentes podemos interpretar que el nivel de Actuación del directivo en ambos es aceptable para el factor Actuación del directivo/a presente en el liderazgo transformacional.

B. Según edad de profesores

TABLA N° 30
RESULTADOS DE CARISMA PROFESORES SEGÚN EDAD

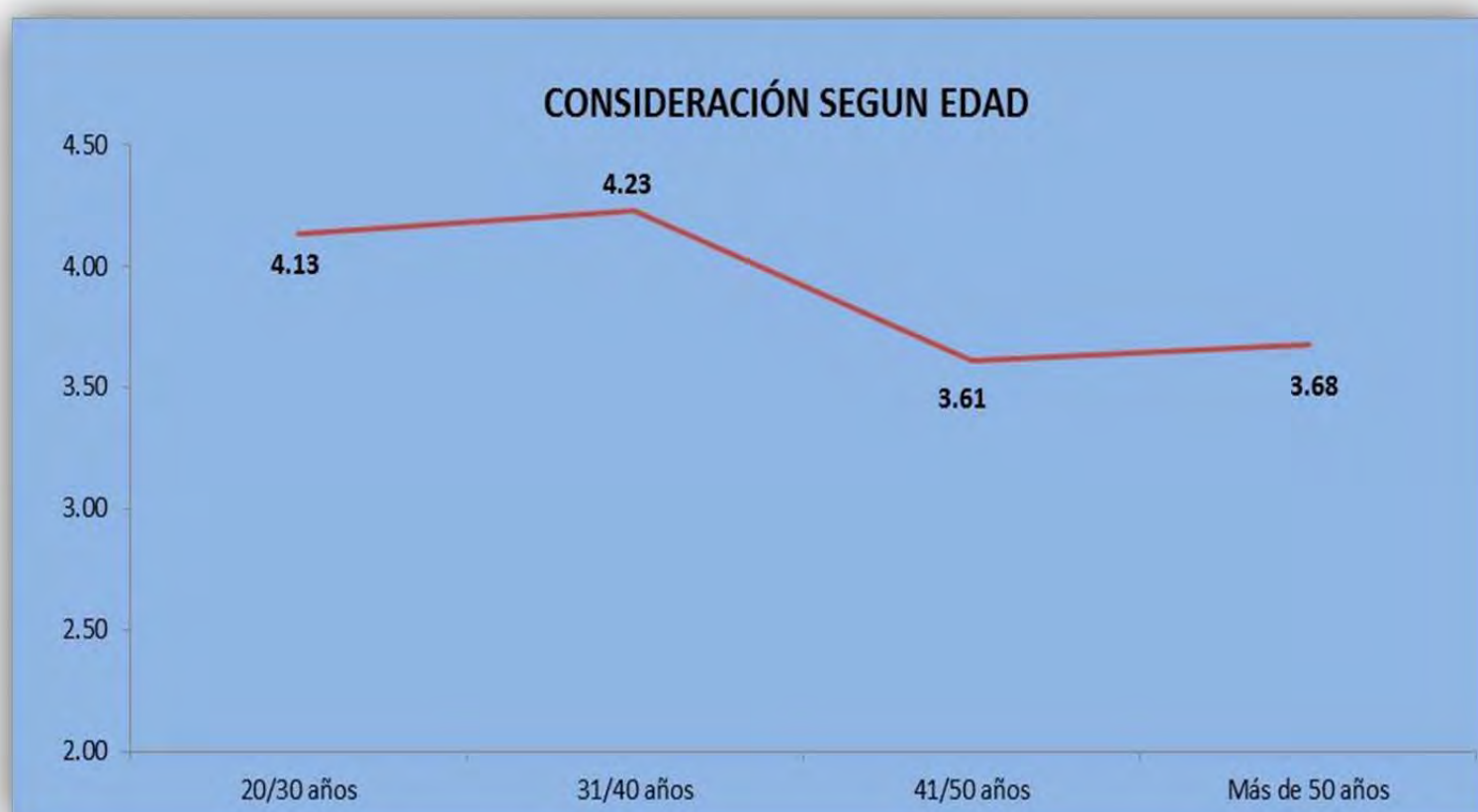
| Edad | Media |
|----------------|-------|
| 20/30 años | 4.43 |
| 31/40 años | 4.35 |
| 41/50 años | 3.78 |
| Más de 50 años | 3.95 |



Los promedios obtenidos entre 3.95 a 4.43 nos dicen estar de acuerdo con que los directivos del Consejo Educativo poseen el factor Carisma, notándose el promedio superior en los profesores más jóvenes y el menor en los profesores de más de 50 años.

TABLA N° 31
RESULTADOS DE CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL
PROFESORES SEGÚN EDAD

| Edad | Media |
|----------------|-------|
| 20/30 años | 4.13 |
| 31/40 años | 4.23 |
| 41/50 años | 3.61 |
| Más de 50 años | 3.68 |



También en cuanto al factor Consideración Individual según edad se encuentran los profesores entre 20 a 40 con los promedios superiores a los de 41 a más de 50 años, quedando evidenciando la presencia de este factor en el liderazgo ejercido por el consejo educativo.

TABLA N° 32
RESULTADOS DE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL
PROFESORES SEGÚN EDAD

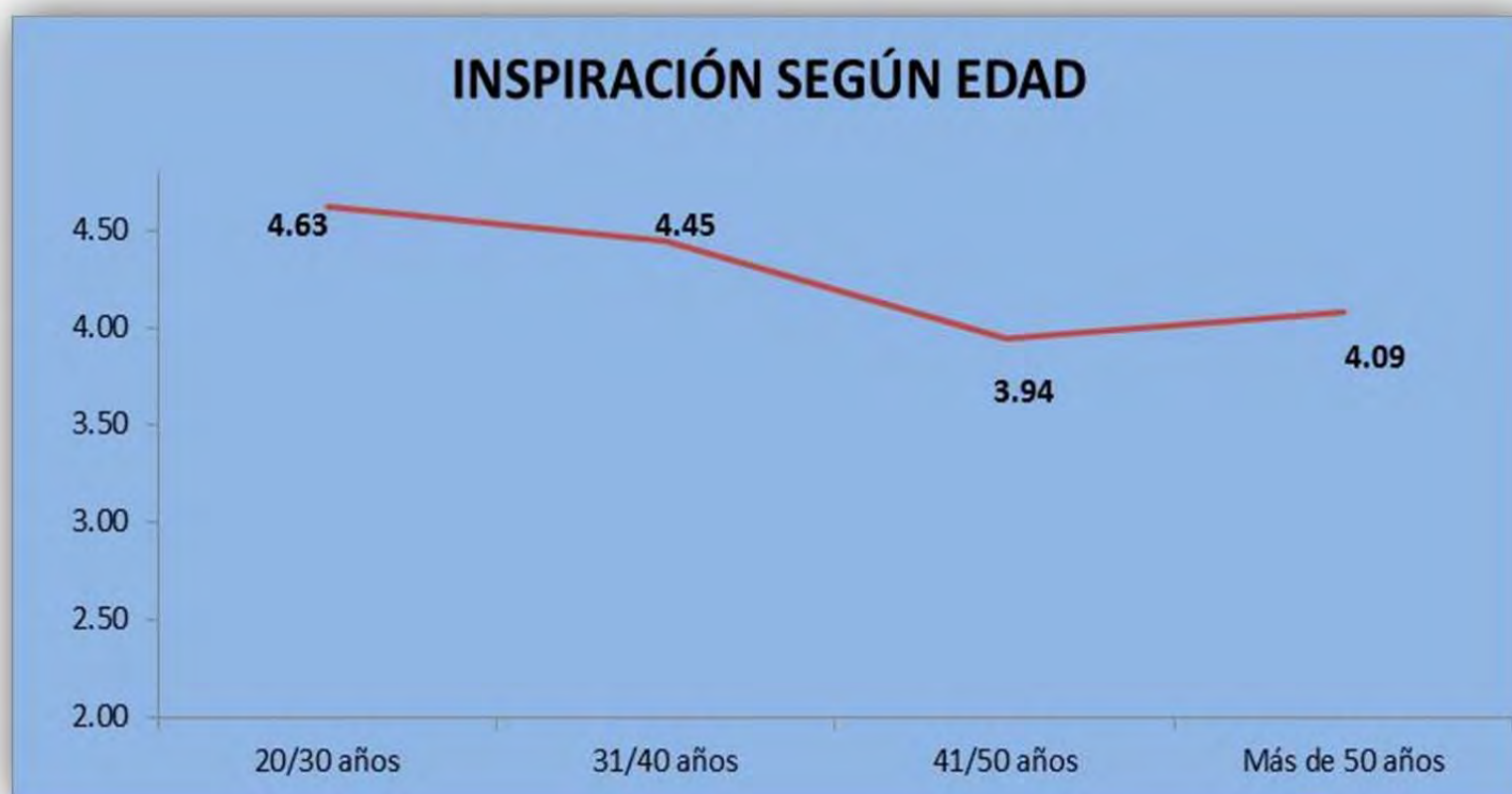
| Edad | Media |
|----------------|-------|
| 20/30 años | 4.29 |
| 31/40 años | 4.21 |
| 41/50 años | 3.65 |
| Más de 50 años | 3.81 |



Los profesores entre 20 a 41 año están de acuerdo de que el factor Estimulación Intelectual está presente en el estilo de liderazgo del Consejo Educativo, mientras los de 41 a más de 50 años aceptan la presencia de este factor pero con un menor margen de promedio.

TABLA N° 33
RESULTADOS DE INSPIRACIÓN PROFESORES SEGÚN
EDAD

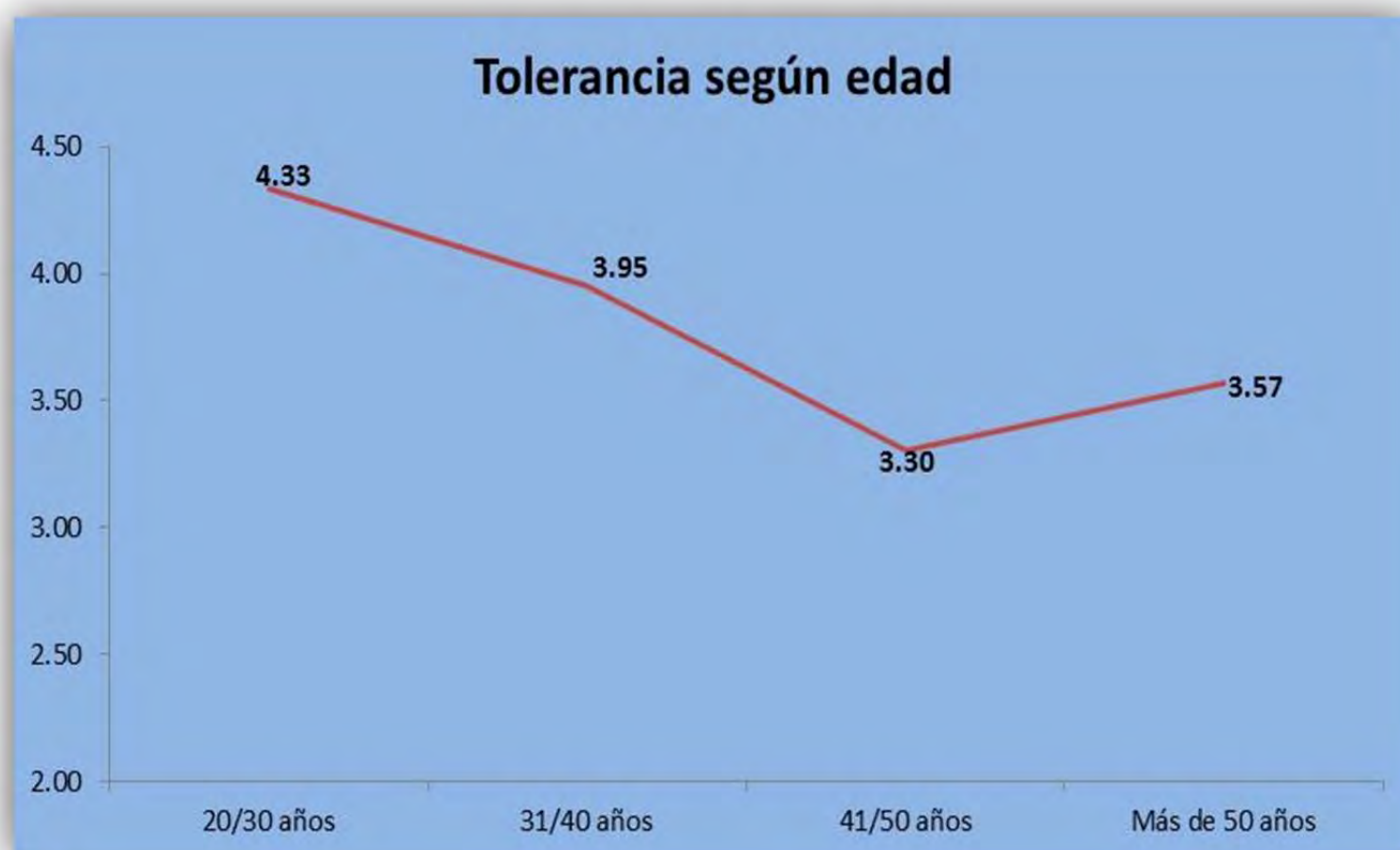
| Edad | Media |
|----------------|-------|
| 20/30 años | 4.63 |
| 31/40 años | 4.45 |
| 41/50 años | 3.94 |
| Más de 50 años | 4.09 |



En los profesores de 41 a 50 años el factor Inspiración tiene el promedio inferior, en comparación con los otros profesores de entre 20 a 30 años, pero todos están de acuerdo en afirmar la presencia de este factor en el liderazgo de los directivos.

TABLA N° 34
RESULTADOS DE TOLERANCIA PSICOLÓGICA
PROFESORES SEGÚN EDAD

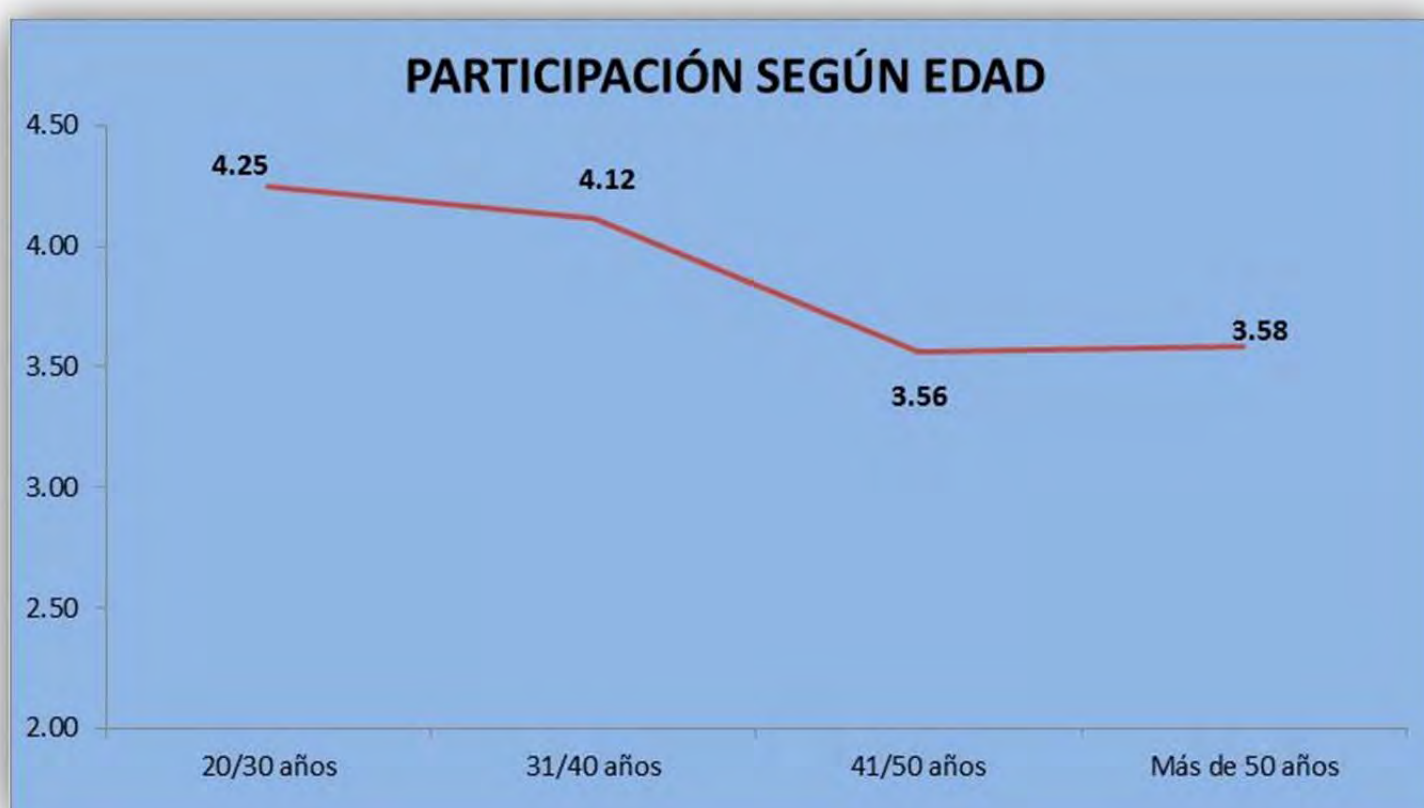
| Edad | Media |
|----------------|-------|
| 20/30 años | 4.33 |
| 31/40 años | 3.95 |
| 41/50 años | 3.30 |
| Más de 50 años | 3.57 |



La Tolerancia Psicológica percibida por los profesores según edad en el consejo educativo presenta a los de 20 a 30 con un promedio superior, que luego va descendiendo entre 31 a 50 años para luego ascender en más de 50 años.

TABLA N° 35
RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN PROFESORES SEGÚN
EDAD

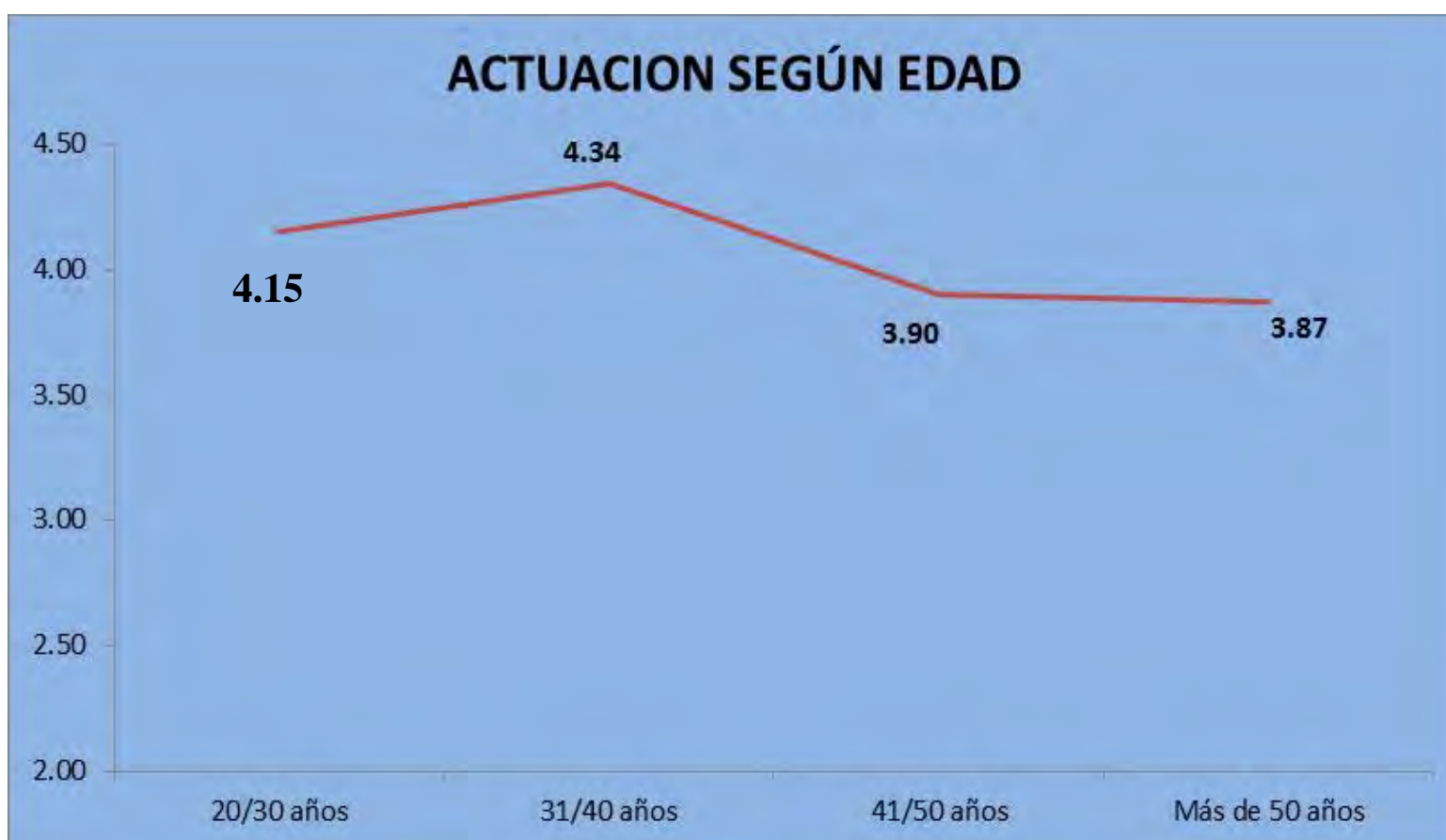
| Edad | Media |
|----------------|-------|
| 20/30 años | 4.25 |
| 31/40 años | 4.12 |
| 41/50 años | 3.56 |
| Más de 50 años | 3.58 |



El factor de Participación se visualiza un promedio superior de 4.25 en los profesores de 20 a 30 años, luego va descendiendo hasta llegar a 3.58 en profesores de más de 50 años, existiendo total acuerdo en la presencia de este factor en el liderazgo del consejo educativo.

TABLA N° 36
RESULTADOS DE ACTUACIÓN DEL DIRECTIVO(A)
PROFESORES SEGÚN EDAD

| Edad | Media |
|----------------|-------|
| 20/30 años | 4.15 |
| 31/40 años | 4.34 |
| 41/50 años | 3.90 |
| Más de 50 años | 3.87 |



Aquí visualizamos que el promedio entre los profesores de 20 a 40 años es mayor al promedio de los profesores de 41 a más de 50 años, mostrándose en total acuerdo a la presencia de la Actuación del Directivo en el consejo educativo.

C. Variables Evaluadas según SEXO DE PROFESORES

TABLA N° 37
RESULTADOS DE CARISMA SEGÚN SEXO - PROFESORES

| SEXO | Media |
|-----------|-------|
| Femenino | 4.11 |
| Masculino | 4.41 |



Los profesores del sexo femenino y masculino sitúan al Carisma como un factor presente como característica del liderazgo del consejo educativo del colegio, teniendo el promedio superior el sexo masculino de 4.41 al femenino que es de 4.11.

TABLA N° 38
RESULTADOS DE CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL SEGÚN
SEXO - PROFESORES

| SEXO | Media |
|-------------|--------------|
| Femenino | 3.89 |
| Masculino | 4.31 |



La media de Consideración Individual en el sexo femenino es de 3.81 y este sube en el sexo masculino a 4.31, visualizando que los profesores del sexo masculino perciben en mayor rango la presencia de este factor en el liderazgo de los directivos

TABLA N° 39
RESULTADOS DE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL SEGÚN
SEXO - PROFESORES

| SEXO | Media |
|-------------|--------------|
| Femenino | 3.96 |
| Masculino | 4.35 |



Sucede lo mismo en Estimulación Intelectual, los profesores del sexo femenino muestran un promedio inferior de 3.96 en comparación al promedio de profesores del sexo masculino de 4.35

TABLA N° 40
RESULTADOS DE INSPIRACIÓN SEGÚN SEXO -
PROFESORES

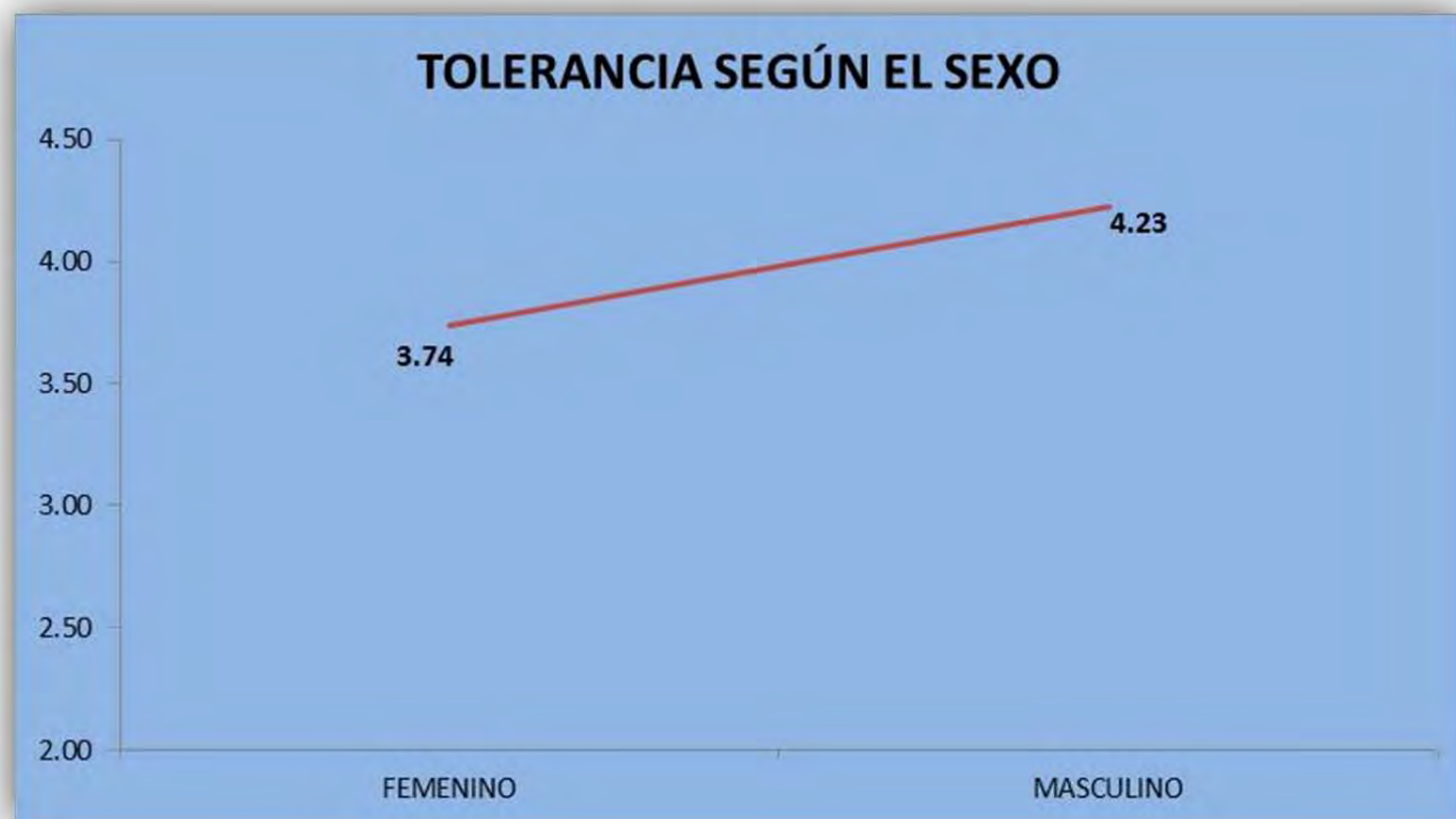
| SEXO | Media |
|-------------|--------------|
| Femenino | 4.30 |
| Masculino | 4.36 |



Podemos visualizar que el margen de diferencia es de 0.06 que nos indica que ambos están de acuerdo en la presencia de este factor en el estilo de liderazgo del consejo educativo.

TABLA N° 41
RESULTADOS DE TOLERANCIA PSICOLÓGICA SEGÚN
SEXO - PROFESORES

| SEXO | Media |
|-------------|--------------|
| Femenino | 3.74 |
| Masculino | 4.23 |



El promedio 3.74 perteneciente a las profesoras sexo femenino es inferior al promedio de los profesores del sexo masculino, pero en ambos se mantiene el acuerdo que Tolerancia Psicológica es un factor presente en el estilo de liderazgo.

TABLA N° 42
RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN SEGÚN SEXO -
PROFESORES

| SEXO | Media |
|-------------|--------------|
| Femenino | 3.88 |
| Masculino | 4.14 |



Los profesores del sexo masculino están de acuerdo en 4.14 de promedio para concluir que la característica Participación se encuentra presente en el estilo de liderazgo del directivo, mientras el sexo femenino piensa igual pero con un promedio de 3.88.

TABLA N° 43
RESULTADOS DE ACTUACIÓN DEL DIRECTIVO/A SEGÚN
SEXO - PROFESORES

| SEXO | Media |
|-------------|--------------|
| Femenino | 3.88 |
| Masculino | 4.14 |



Los profesores del sexo femenino marcan un promedio de 4.14 por encima del sexo masculino con 3.94, teniendo presente con este nivel que los directivos fomentan el nivel de Participación en su liderazgo.

D. Según experiencia docente de profesores

TABLA N° 44
RESULTADOS DE CARISMA SEGÚN EXPERIENCIA
DOCENTE

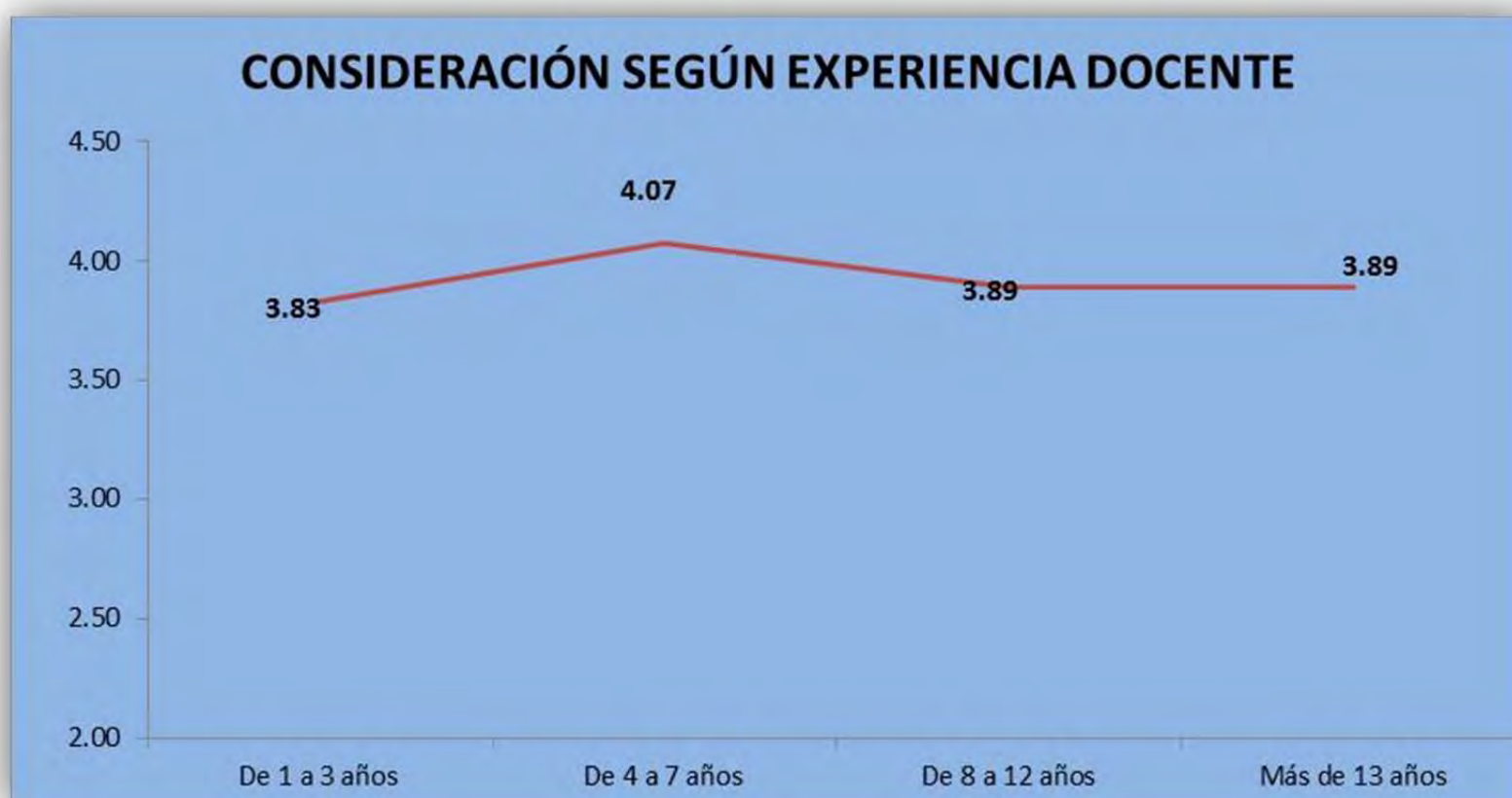
| EXPERIENCIA DOCENTE | Media |
|----------------------------|--------------|
| De 1 a 3 años | 3.99 |
| De 4 a 7 años | 4.23 |
| De 8 a 12 años | 4.16 |
| Más de 13 años | 4.13 |



Una variable que forma parte del perfil del docente es su experiencia, reflejando que los profesores de 1 a 3 años tienen un promedio de 3.99 inferior a los docentes con experiencia de 4 a 13 años, resultando estar de acuerdo en la presencia del Carisma en el consejo educativo.

TABLA N° 45
RESULTADOS DE CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL SEGÚN
EXPERIENCIA DOCENTE

| EXPERIENCIA DOCENTE | Media |
|----------------------------|--------------|
| De 1 a 3 años | 3.83 |
| De 4 a 7 años | 4.07 |
| De 8 a 12 años | 3.89 |
| Más de 13 años | 3.89 |



El promedio en Consideración Individual es superior para los profesores con experiencia de 4 a 7 años en 4.07 pero la diferencia con los otros profesores es de 0.19, por lo cual esta característica está presente en el liderazgo del consejo educativo.

TABLA N° 46
RESULTADOS DE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL SEGÚN
EXPERIENCIA DOCENTE

| EXPERIENCIA DOCENTE | Media |
|--------------------------------|--------------|
| De 1 a 3 años | 3.64 |
| De 4 a 7 años | 4.09 |
| De 8 a 12 años | 4.19 |
| Más de 13 años | 3.98 |



Podemos visualizar el promedio inferior en los profesores con experiencia de 1 a 3 años y más de 13 años con 3.64 y 3.98 respectivamente y son los profesores con experiencia entre 4 a 12 años con promedio de 4.09 y 4.19.

TABLA N° 47
RESULTADOS DE INSPIRACIÓN SEGÚN EXPERIENCIA
DOCENTE

| EXPERIENCIA DOCENTE | Media |
|--------------------------------|--------------|
| De 1 a 3 años | 4.11 |
| De 4 a 7 años | 4.35 |
| De 8 a 12 años | 4.42 |
| Más de 13 años | 4.28 |



Los promedios entre los profesores es homogénea: 4.11; 4.35; 4.42 y 4.28, es muy poca la diferencia es así como está presente el factor Inspiración en el liderazgo del consejo educativo.

TABLA N° 48
RESULTADOS DE TOLERANCIA PSICOLÓGICA SEGÚN
EXPERIENCIA DOCENTE

| EXPERIENCIA DOCENTE | Media |
|----------------------------|--------------|
| De 1 a 3 años | 3.76 |
| De 4 a 7 años | 3.91 |
| De 8 a 12 años | 3.84 |
| Más de 13 años | 3.71 |



La Tolerancia Psicológica el promedio es de 3 a más estableciendo una clara relación entre los profesores con experiencia de 1 año y más de 13 años, ambos confirman la percepción de este factor en el estilo de liderazgo del consejo educativo.

TABLA N° 49
RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN SEGÚN EXPERIENCIA
DOCENTE

| EXPERIENCIA DOCENTE | Media |
|----------------------------|--------------|
| De 1 a 3 años | 3.63 |
| De 4 a 7 años | 3.99 |
| De 8 a 12 años | 3.98 |
| Más de 13 años | 3.91 |



Podemos identificar el factor Participación en el Consejo Educativo partiendo de los promedios obtenidos de los profesores de 3.63 a 3.91

TABLA N° 50
RESULTADOS DE ACTUACIÓN DIRECTIVA SEGÚN
EXPERIENCIA DOCENTE

| EXPERIENCIA DOCENTE | Media |
|--------------------------------|--------------|
| De 1 a 3 años | 4.17 |
| De 4 a 7 años | 4.13 |
| De 8 a 12 años | 4.06 |
| Más de 13 años | 4.07 |

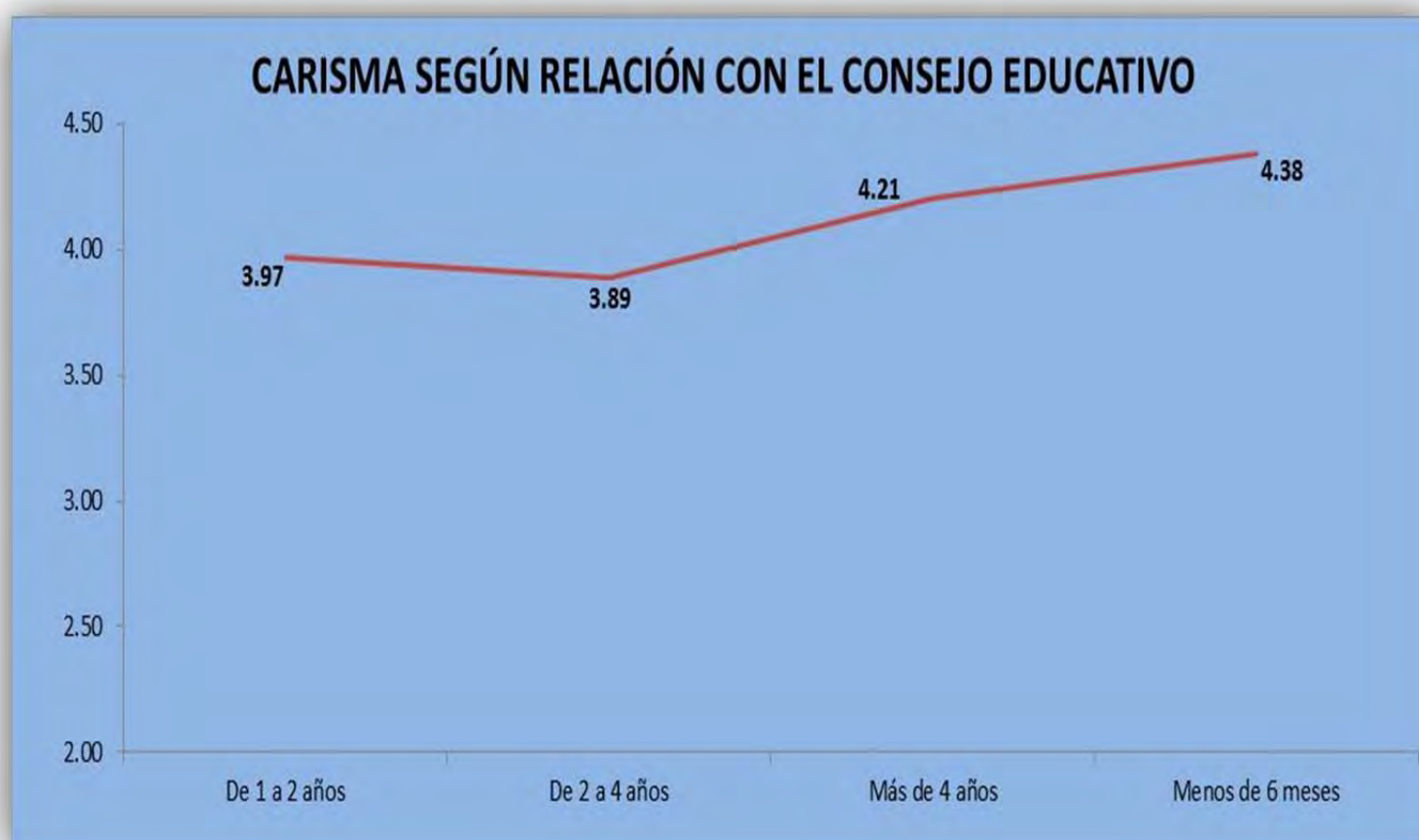


Ubican la Actuación del directivo(a) en un nivel de acuerdo entre todos los profesores, perciben muy bien este factor en el consejo educativo.

E. Variables Evaluadas en RELACIÓN AL CONSEJO EDUCATIVO

TABLA N° 51
RESULTADOS DE CARISMA EN RELACION AL CONSEJO EDUCATIVO

| RELACIÓN CON CONSEJO EDUCATIVO | Media |
|--------------------------------|-------|
| De 1 a 3 años | 3.99 |
| De 4 a 7 años | 4.23 |
| De 8 a 12 años | 4.16 |
| Más de 13 años | 4.13 |



El Carisma es inferior en los profesores con relación de 1 a 3 años, siendo más alta entre los profesores de 4 a 7 años pero todos los grupos cumplen con estar de acuerdo de este factor en el consejo educativo.

TABLA N° 52
RESULTADOS DE CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL EN
RELACION AL CONSEJO EDUCATIVO

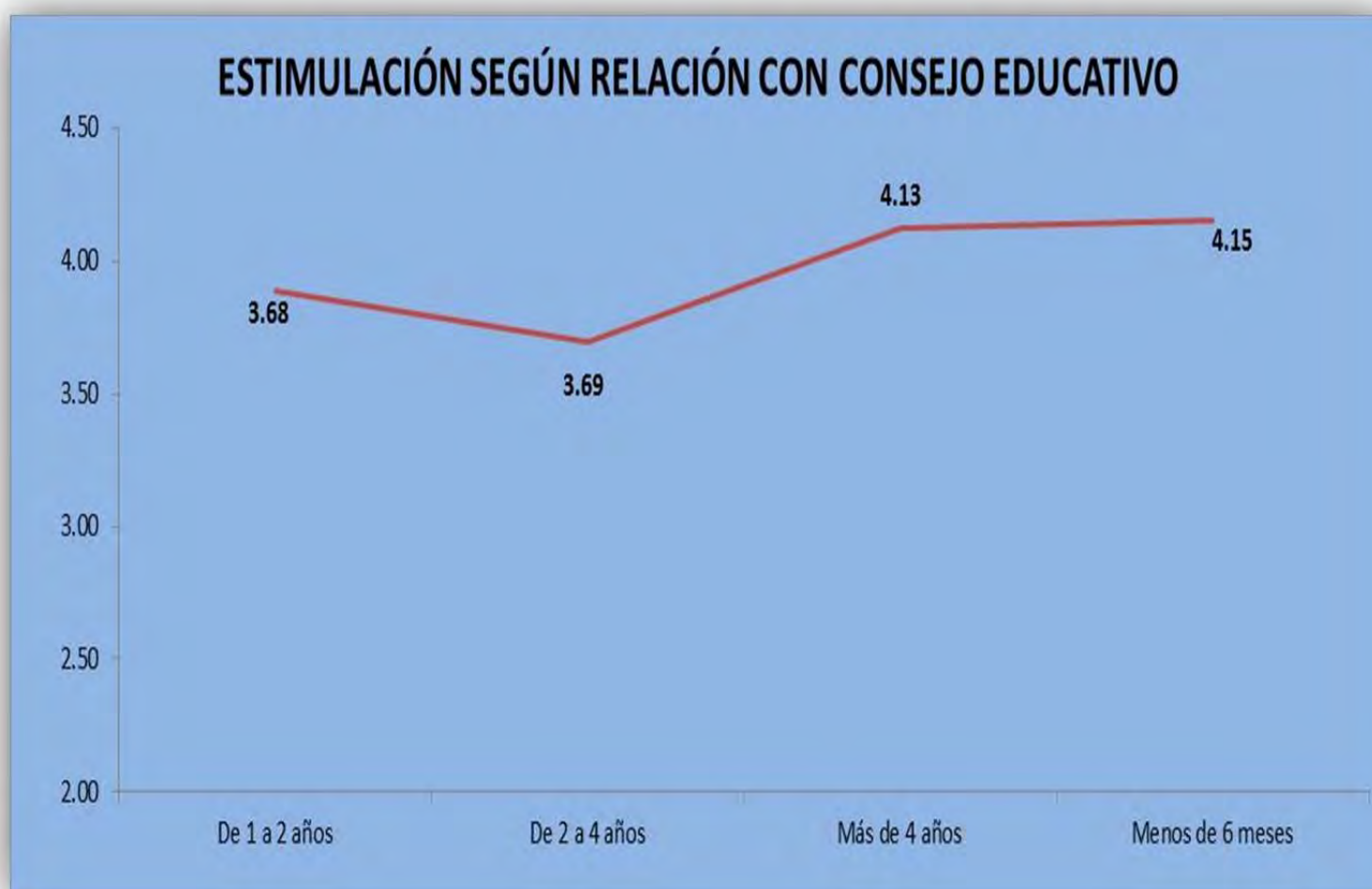
| RELACIÓN CON CONSEJO EDUCATIVO | Media |
|---|--------------|
| De 1 a 3 años | 3.83 |
| De 4 a 7 años | 4.07 |
| De 8 a 12 años | 3.89 |
| Más de 13 años | 3.89 |



Para los profesores de 8 a más de 13 años en su relación con el consejo educativo Consideración Individual obtienen el mismo promedio 3.89, siendo nuevamente los profesores de 4 a 7 años quienes obtienen el promedio superior.

TABLA N° 53
RESULTADOS DE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL EN
RELACION AL CONSEJO EDUCATIVO

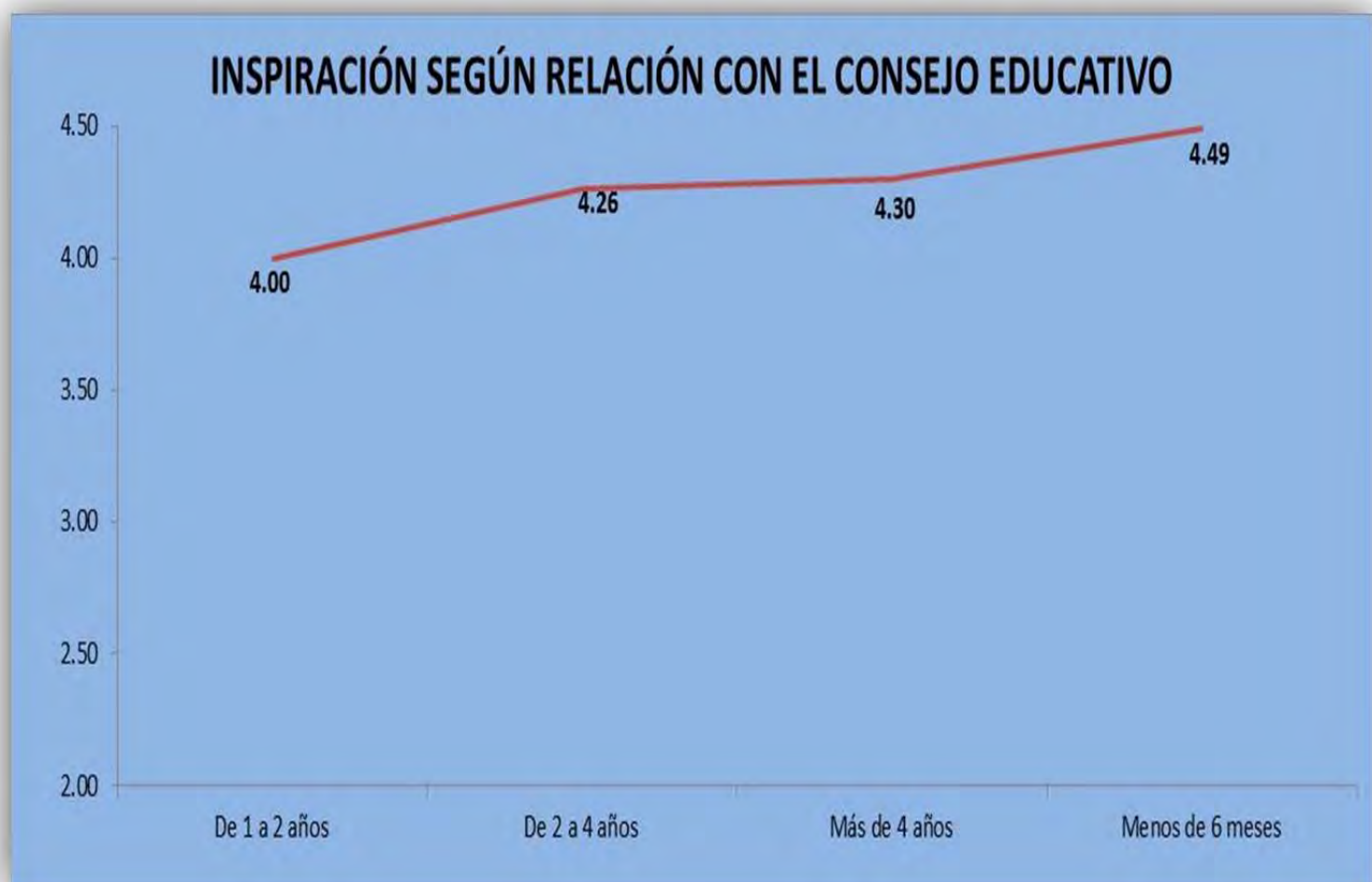
| RELACIÓN CON CONSEJO EDUCATIVO | Media |
|---|--------------|
| De 1 a 3 años | 3.64 |
| De 4 a 7 años | 4.09 |
| De 8 a 12 años | 4.19 |
| Más de 13 años | 3.98 |



Los profesores de 4 a más de 13 años por su relación con el consejo educativo, perciben el ejercicio de Estimulación Intelectual en el liderazgo que pone en práctica durante su dirección.

TABLA N° 54
RESULTADOS DE INSPIRACIÓN EN RELACION AL
CONSEJO EDUCATIVO

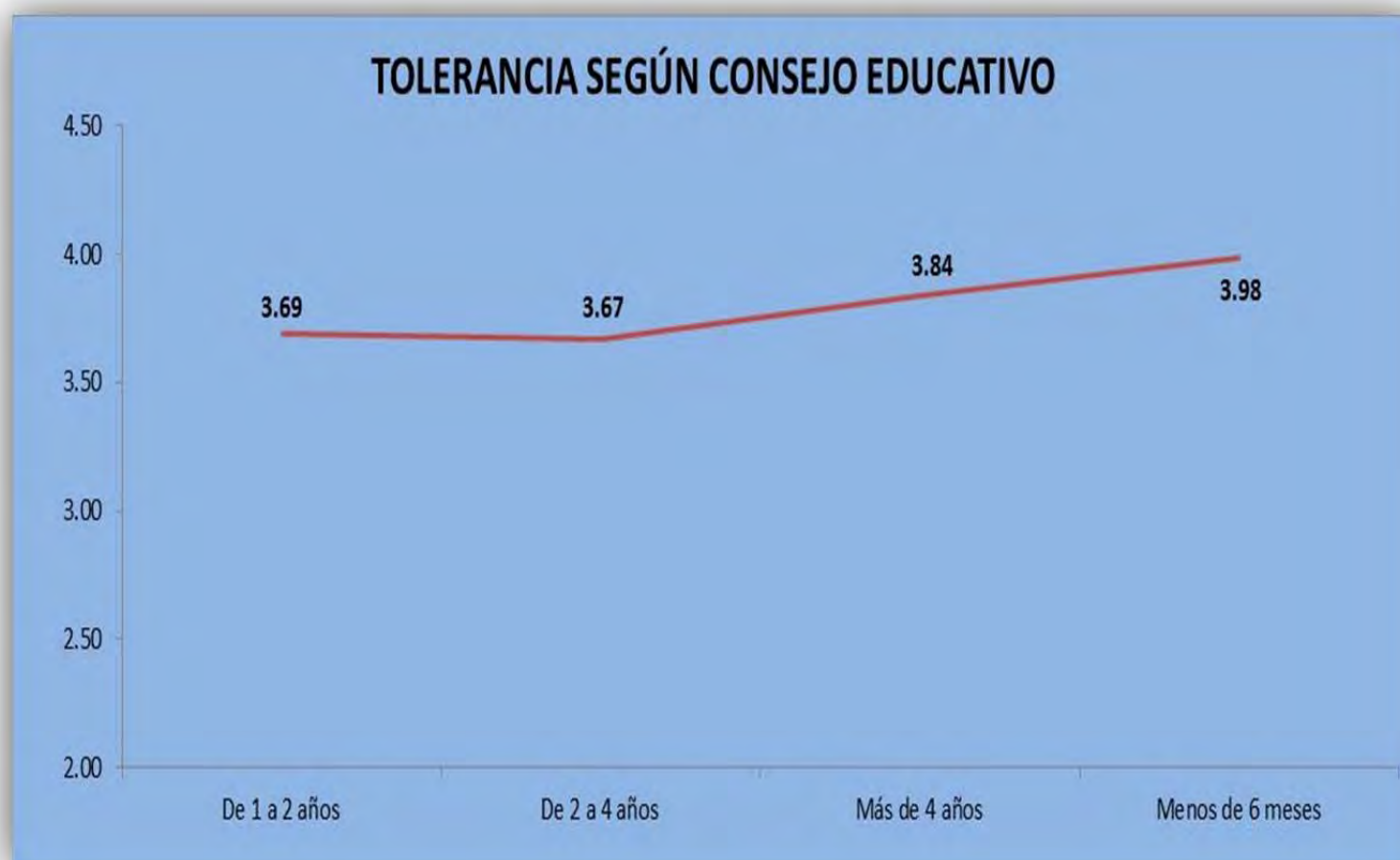
| RELACIÓN CON CONSEJO EDUCATIVO | Media |
|---|--------------|
| De 1 a 3 años | 4.11 |
| De 4 a 7 años | 4.35 |
| De 8 a 12 años | 4.42 |
| Más de 13 años | 4.28 |



Está presente el factor Inspiración en el Liderazgo ejercido por el consejo educativo el cual es evidente al visualizar los promedios obtenidos entre todos los grupos de profesores.

TABLA N° 55
RESULTADOS DE TOLERANCIA PSICOLÓGICA EN
RELACION AL CONSEJO EDUCATIVO

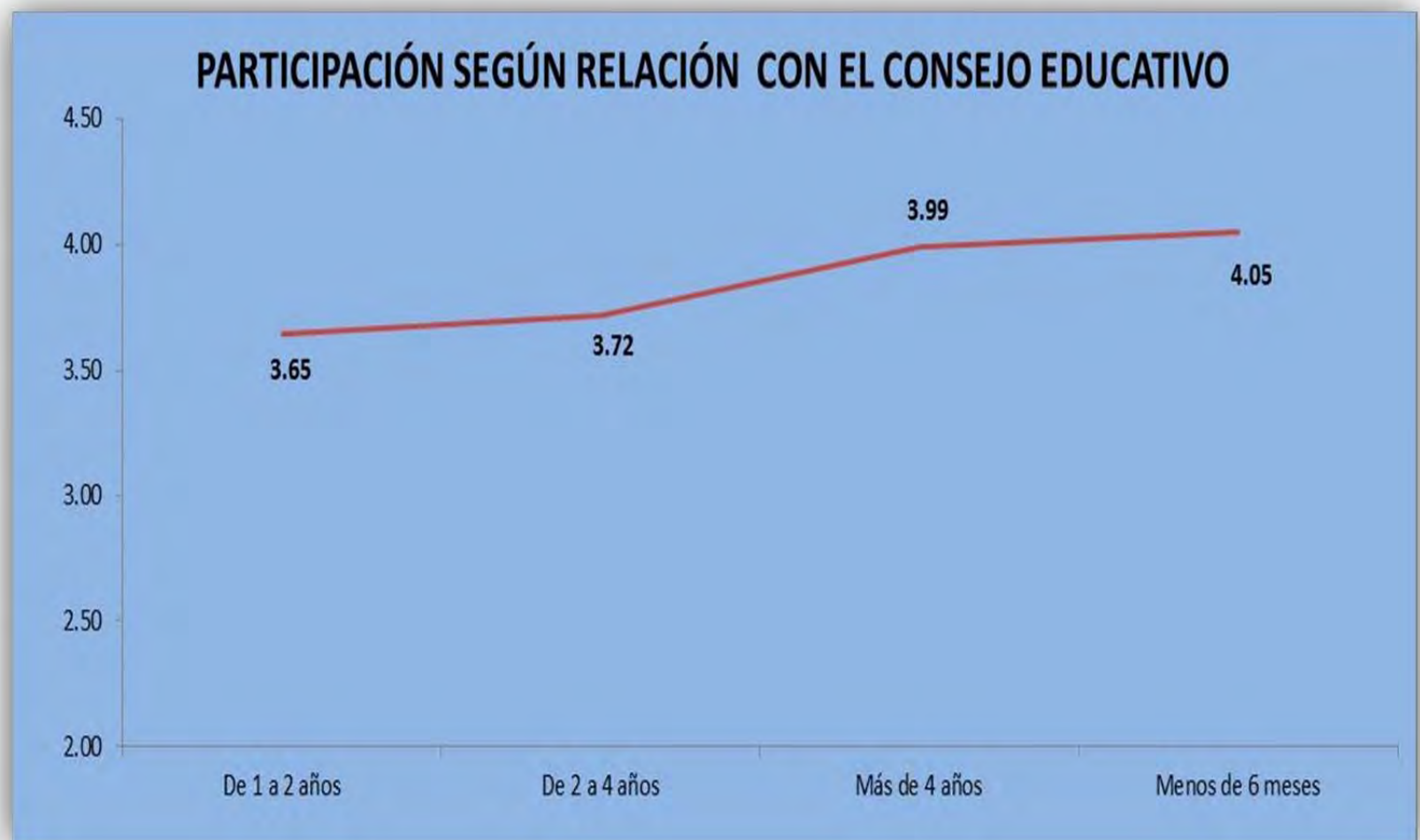
| RELACIÓN CON CONSEJO EDUCATIVO | Media |
|---|--------------|
| De 1 a 3 años | 3.76 |
| De 4 a 7 años | 3.91 |
| De 8 a 12 años | 3.84 |
| Más de 13 años | 3.71 |



Los promedios fluctúan entre 3.71 a 3.91 evidenciando que se encuentran de acuerdo en la presencia de Tolerancia Psicológica en el estilo de liderazgo del consejo educativo.

TABLA N° 56
RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN EN RELACION AL
CONSEJO EDUCATIVO

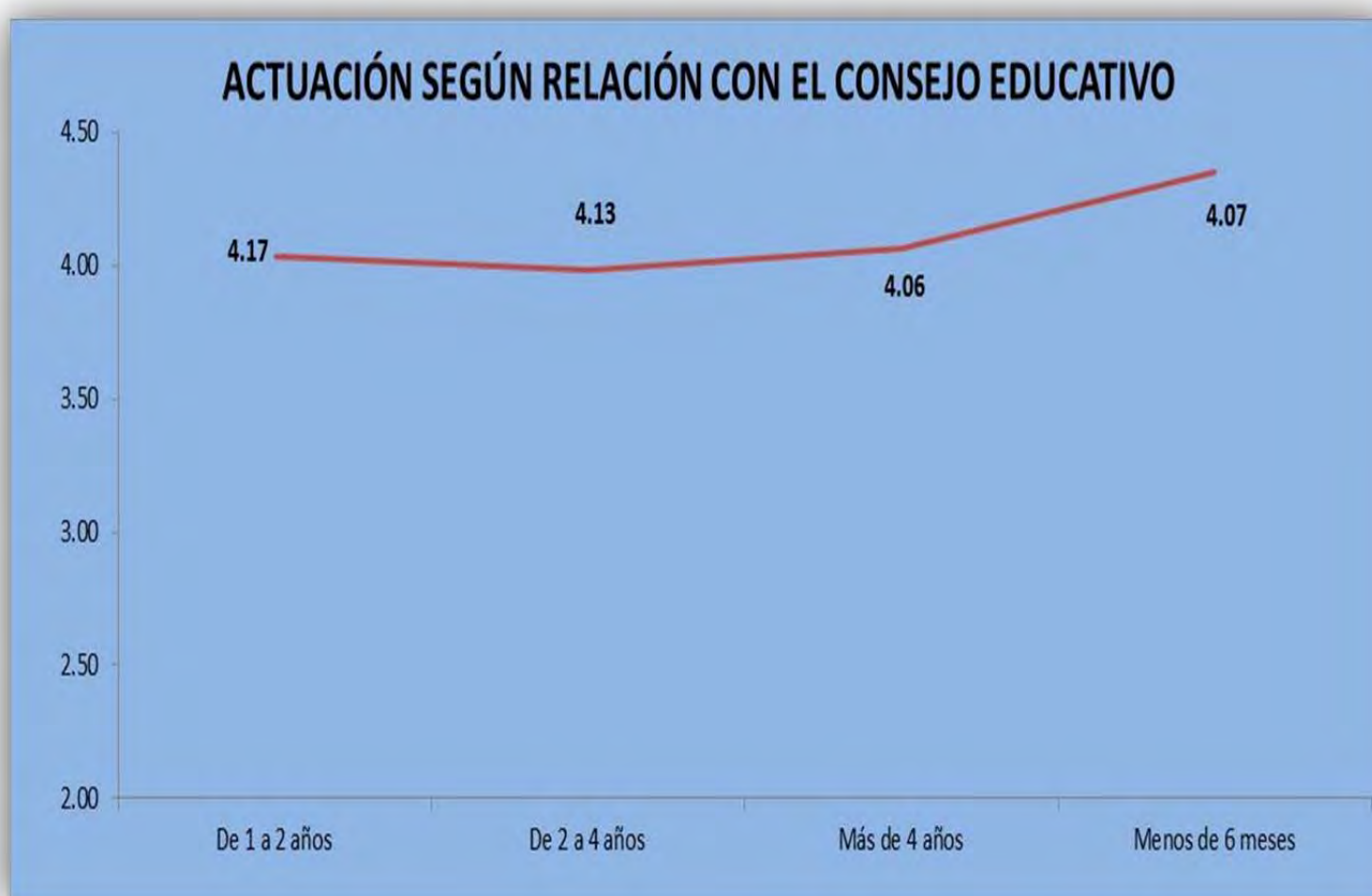
| RELACIÓN CON CONSEJO EDUCATIVO | Media |
|---|--------------|
| De 1 a 3 años | 3.63 |
| De 4 a 7 años | 3.99 |
| De 8 a 12 años | 3.98 |
| Más de 13 años | 3.91 |



El consejo educativo en su liderazgo ejercido en el colegio se hace presente esta característica de Participación al relacionarse con los profesores con 1 a más de 13 años de trabajo en el colegio, empieza con un 3.63 y luego asciende hasta 3.99.

TABLA N° 57
RESULTADOS DE ACTUACIÓN DEL DIRECTIVO/A EN
RELACION AL CONSEJO EDUCATIVO

| RELACIÓN CON CONSEJO EDUCATIVO | Media |
|---|--------------|
| De 1 a 3 años | 4.17 |
| De 4 a 7 años | 4.13 |
| De 8 a 12 años | 4.06 |
| Más de 13 años | 4.07 |



Al visualizar los promedios de Actuación del directivo(a), en el liderazgo presente en el consejo educativo existe total acuerdo estos oscilan entre 4.07 a 4.17, mientras en los anteriores resultados los profesores de 1 a 3 años tenían los promedio bajos en esta oportunidad tienen el promedio alto sin alejarse de los otros profesores.

F. Según tipo centro (nivel)

TABLA N° 58
RESULTADOS DE CARISMA SEGÚN TIPO DE CENTRO

| TIPO DE CENTRO | Media |
|-----------------------|--------------|
| Primaria | 4.19 |
| Secundaria | 4.12 |



Los profesores de ambos niveles manifiestan con estos promedios que el Carisma se ejerce en los miembros del consejo educativo.

TABLA N° 59
RESULTADOS DE CONSIDERACION INDIVIDUAL SEGÚN
TIPO DE CENTRO

| TIPO DE CENTRO | Media |
|-----------------------|--------------|
| Primaria | 3.98 |
| Secundaria | 3.94 |



Los profesores de ambos niveles están de acuerdo que el factor Consideración Individual está relacionado con el estilo de liderazgo del consejo educativo.

TABLA N° 60
RESULTADOS DE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL SEGÚN
TIPO DE CENTRO

| TIPO DE CENTRO | Media |
|-----------------------|--------------|
| Primaria | 4.06 |
| Secundaria | 3.97 |



El 4.06 de los profesores del nivel primario están de acuerdo en el resultado de Estimulación Intelectual que el consejo educativo practica con los docentes del colegio y del nivel secundario están de acuerdo en un 3.97

TABLA N° 61
RESULTADOS DE INSPIRACION SEGÚN TIPO DE CENTRO

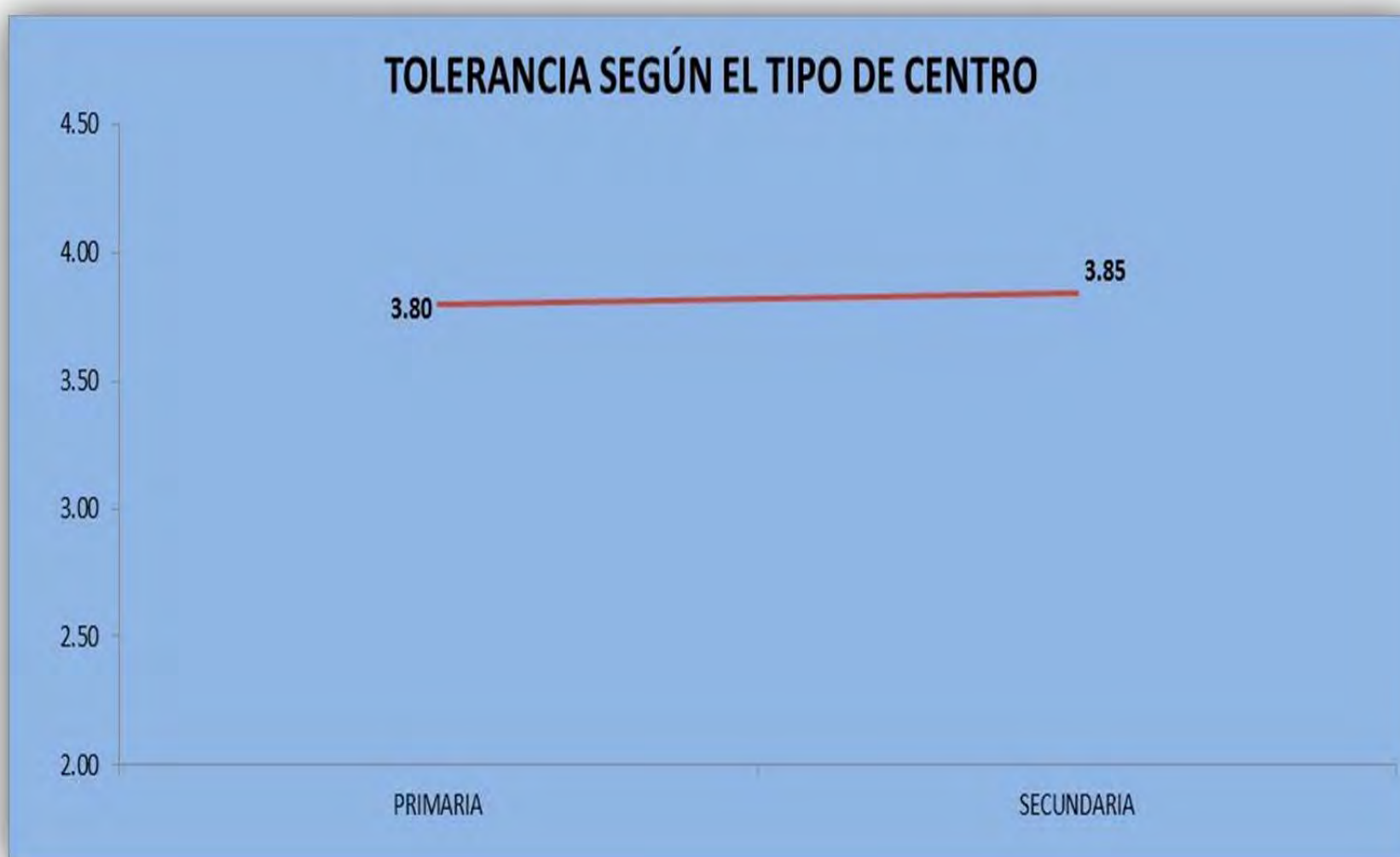
| TIPO DE CENTRO | Media |
|-----------------------|--------------|
| Primaria | 4.34 |
| Secundaria | 4.27 |



Los profesores de los niveles de primario y secundario están totalmente de acuerdo que la Inspiración es un factor determinante en el liderazgo del consejo educativo.

TABLA N° 62
RESULTADOS DE TOLERANCIA PSICOLÓGICA SEGÚN
TIPO DE CENTRO

| TIPO DE CENTRO | Media |
|-----------------------|--------------|
| Primaria | 3.80 |
| Secundaria | 3.85 |



Respecto a Tolerancia Psicológica se presenta en un promedio de 3.80 profesores nivel primario y 3.85 profesores del nivel secundario, entre ambos la diferencia es mínima, con lo cual este factor es preponderante para el ejercicio del estilo de liderazgo.

TABLA N° 63
RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN SEGÚN TIPO DE CENTRO

| TIPO DE CENTRO | Media |
|-----------------------|--------------|
| Primaria | 3.93 |
| Secundaria | 3.91 |



Para los profesores el nivel de Participación de los miembros del consejo educativo está de acuerdo según los promedios obtenidos de 3.93 y 3.91 ambos profesores aceptan que hay presencia de este factor en el estilo de liderazgo.

TABLA N° 64
RESULTADOS DE ACTUACIÓN DEL DIRECTIVO/A SEGÚN
TIPO DE CENTRO

| TIPO DE CENTRO | Media |
|-----------------------|--------------|
| Primaria | 4.14 |
| Secundaria | 4.07 |

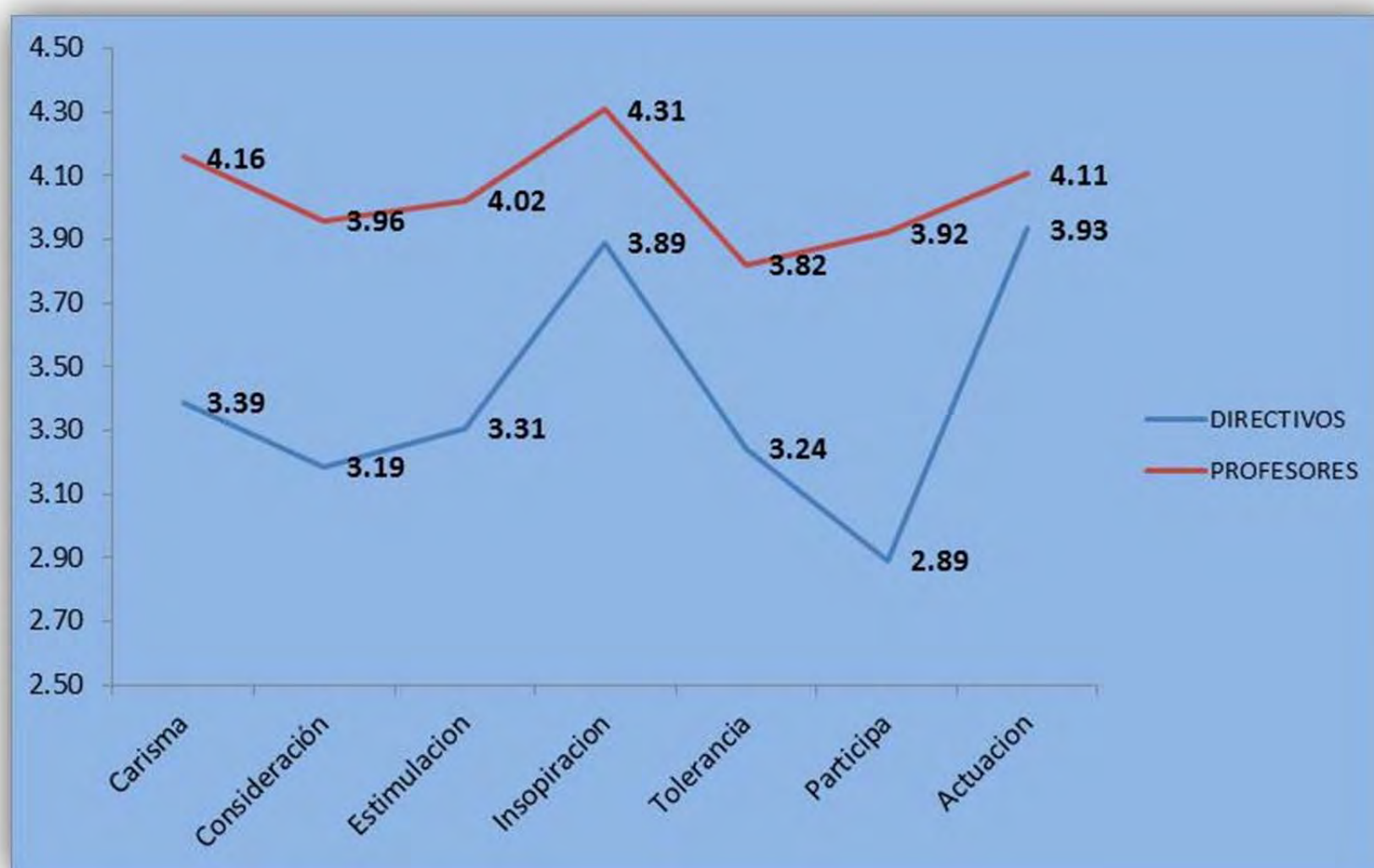


La Actuación del directivo/a del consejo educativo presenta en ambos niveles un alto promedio de aceptación de este factor en su estilo de liderazgo.

4.5. Resultados Comparativos

TABLA N° 65
RELACIÓN DE FACTORES DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL CON DIRECTIVOS - PROFESORES

| Agente | Carisma | Consideración Individual | Estimulación Intelectual | Inspiración | Tolerancia Psicológica | Participación | Actuación del directivo(a) |
|------------|---------|--------------------------|--------------------------|-------------|------------------------|---------------|----------------------------|
| DIRECTIVOS | 3.39 | 3.19 | 3.31 | 3.89 | 3.24 | 2.89 | 3.93 |
| PROFESORES | 4.16 | 3.96 | 4.02 | 4.31 | 3.82 | 3.92 | 4.11 |

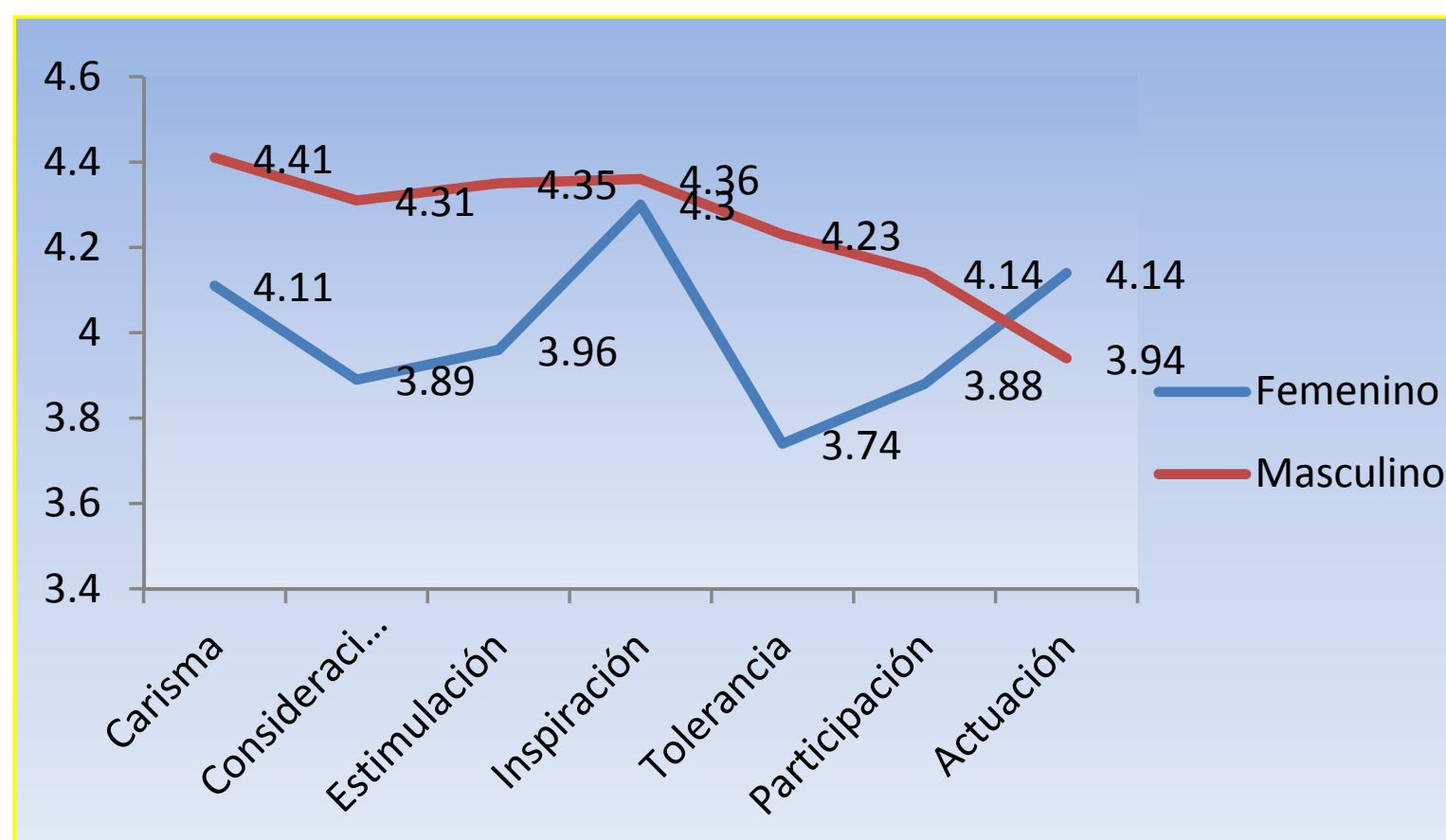


Como se observa, los promedios de los profesores resaltan más los factores Carisma de 4.16; de 4.02; Inspiración de 4.31 y Actuación del directivo/a mientras el promedio de los Consideración Individual es 3.96; Tolerancia Psicológica 3.82, Consideración Individual 3.19 y Participación de 3.92; estos resultados se manifiestan en los profesores que nos llega a decir que están acuerdo que estos factores si se manifiestan en el liderazgo del consejo educativo del colegio particular “Stella Maris”.

Los resultados de los directivos son los siguientes: promedio alto Actuación del directivo/a de 3.93 e Inspiración de 3.89 y un promedio muy bajo en Participación de 2.89; manteniéndose en los restantes factores un promedio: Carisma 3.39; Consideración Individual de 3.19; Estimulación Intelectual de 3.39 y Tolerancia Psicológica de 3.24.

TABLA N° 66
RELACIÓN DE FACTORES DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL CON SEXO DE PROFESORES

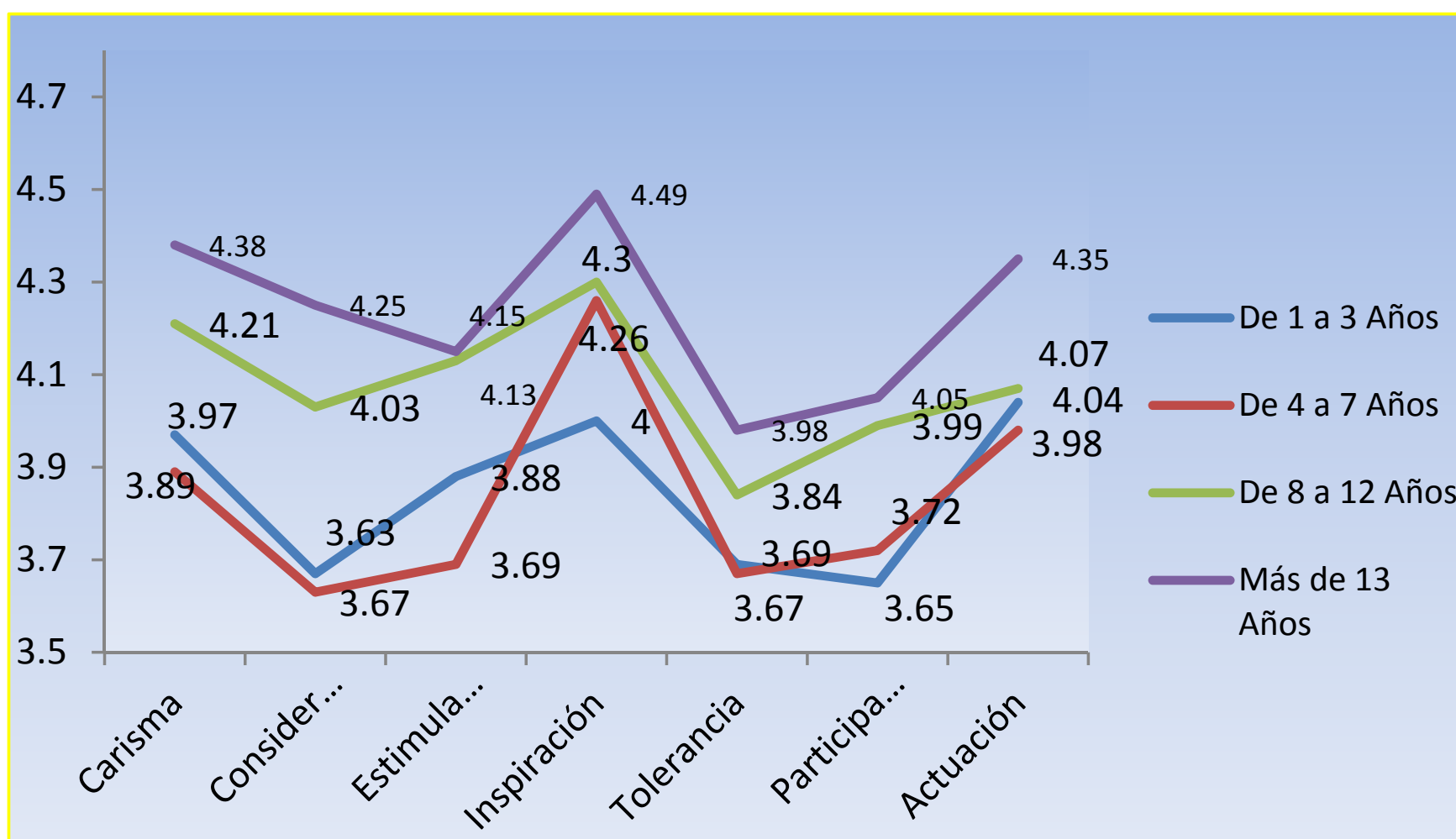
| Agente | Carisma | Consideración Individual | Estimulación Intelectual | Inspiración | Tolerancia Psicológica | Participación | Actuación del directivo/a |
|-----------|---------|--------------------------|--------------------------|-------------|------------------------|---------------|---------------------------|
| Femenino | 4.11 | 3.89 | 3.96 | 4.30 | 3.74 | 3.88 | 4.14 |
| Masculino | 4.41 | 4.31 | 4.35 | 4.36 | 4.23 | 4.14 | 3.94 |



Los profesores de sexo masculino del colegio “Stella Maris” presentan promedios por encima del 3.94 que manifiestan que en el liderazgo del consejo educativo se manifiestan los factores del liderazgo transformacional mientras las profesoras de sexo femenino también asignan promedios por encima del 3.88 teniendo los promedios más altos los factores del liderazgo transformacional Carisma 4.11; Inspiración 4.30 y Actuación del Directivo(a) 4.14.

TABLA N° 67
RELACIÓN DE FACTORES DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL CON EXPERIENCIA DOCENTE

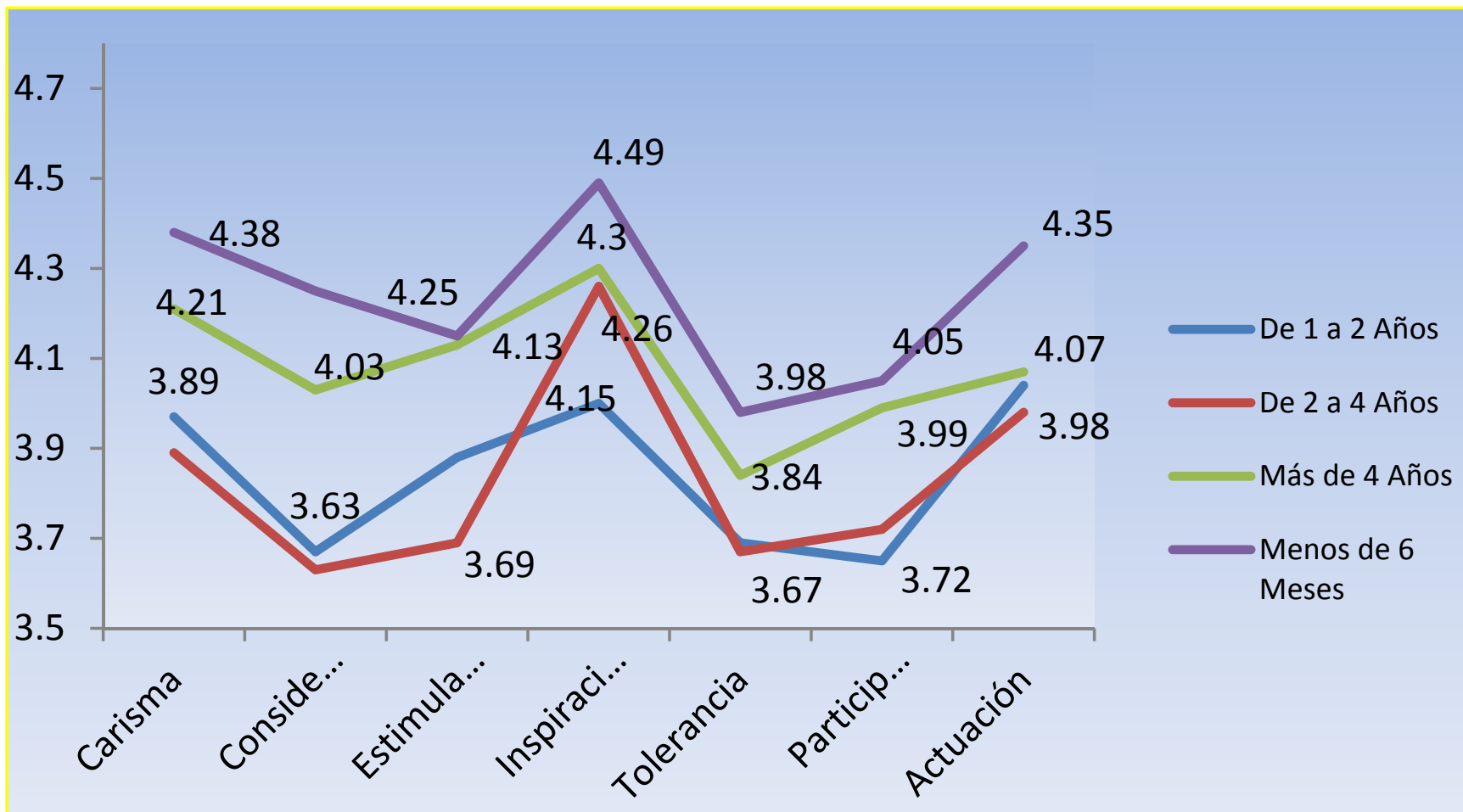
| Agente | Carisma | Consideración Individual | Estimulación Intelectual | Inspiración | Tolerancia Psicológica | Participación | Actuación del directivo/a |
|----------------|---------|--------------------------|--------------------------|-------------|------------------------|---------------|---------------------------|
| De 1 a 3 años | 3.97 | 3.67 | 3.88 | 4.00 | 3.69 | 3.65 | 4.04 |
| De 4 a 7 años | 3.89 | 3.63 | 3.69 | 4.26 | 3.67 | 3.72 | 3.98 |
| De 8 a 12 años | 4.21 | 4.03 | 4.13 | 4.30 | 3.84 | 3.99 | 4.07 |
| Más de 13 años | 4.38 | 4.25 | 4.15 | 4.49 | 3.98 | 4.05 | 4.35 |



Los profesores con un tiempo docente, es decir ejerciendo la carrera no necesariamente en el colegio, de más de 13 años presentan promedios mayores a 3.98, seguido de los profesores de 8 a 12 años con 3.88, luego de 1 a 3 años con 3.69 y de 4 a 7 años 3.63, manifestando con estos resultados que se manifiesta los factores del liderazgo transformacional prevaleciendo Carisma, Inspiración y Actuación.

TABLA N° 68
RELACIÓN DE FACTORES DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL CON RELACIÓN DE PROFESOR
CON EL CONSEJO EDUCATIVO

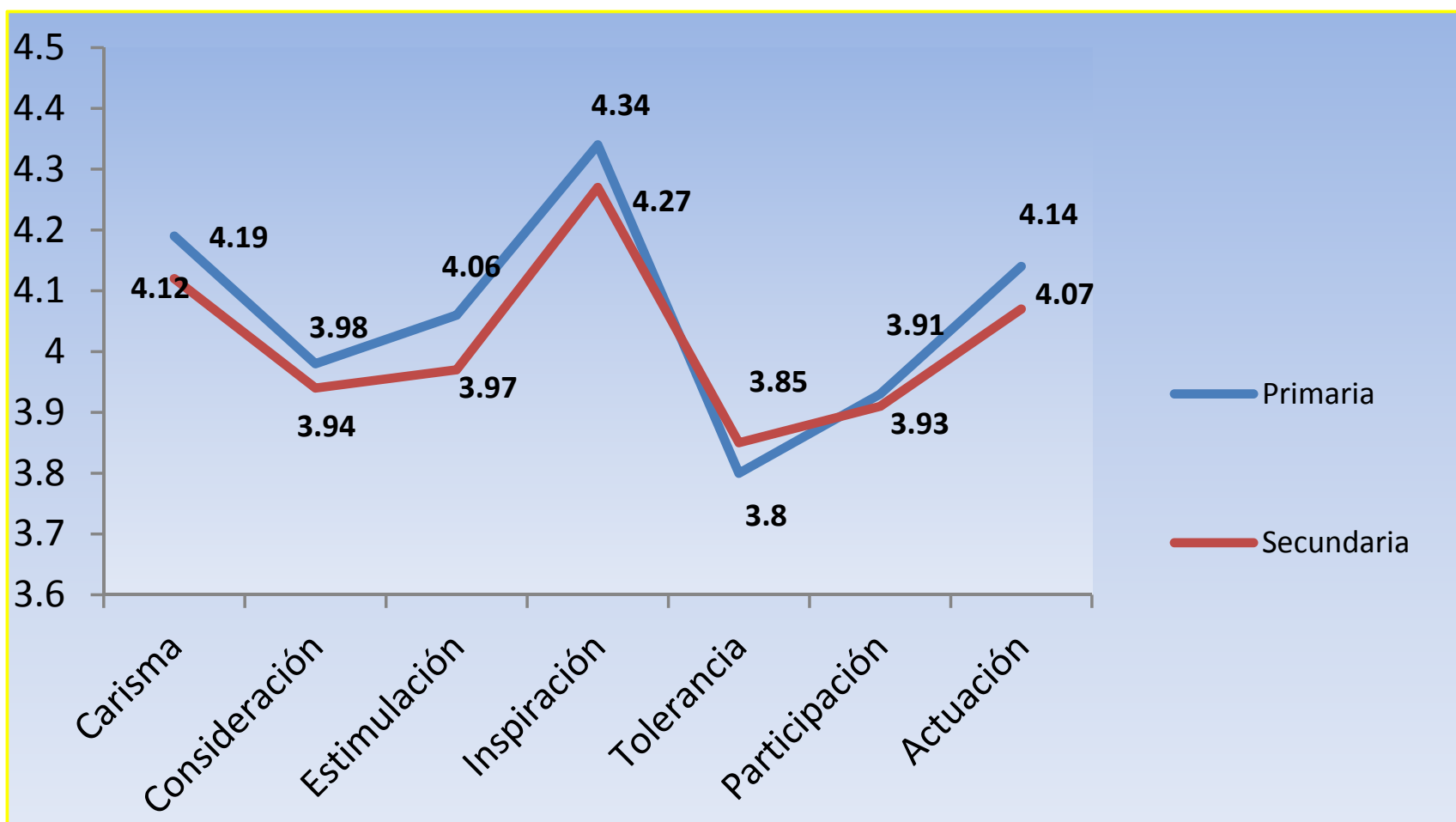
| Agente | Carisma | Consideración Individual | Estimulación Intelectual | Inspiración | Tolerancia Psicológica | Participación | Actuación del directivo/a |
|------------------|---------|--------------------------|--------------------------|-------------|------------------------|---------------|---------------------------|
| De 1 a 2 años | 3.97 | 3.67 | 3.88 | 4.00 | 3.69 | 3.65 | 4.04 |
| De 2 a 4 años | 3.89 | 3.63 | 3.69 | 4.26 | 3.67 | 3.72 | 3.98 |
| Más de 4 años | 4.21 | 4.03 | 4.13 | 4.30 | 3.84 | 3.99 | 4.07 |
| Menos de 6 meses | 4.38 | 4.25 | 4.15 | 4.49 | 3.98 | 4.05 | 4.35 |



En relación al tiempo que tienen los profesores con el consejo educativo del colegio particular “Stella Maris”, cabe resaltar que los promedios altos se encuentran en los profesores con una relación de menos de 6 meses y los factores que prevalecen son Carisma, Inspiración y Actuación del directivo(a), superando los picos. Visualizándose que todos los factores del liderazgo transformacional se manifiestan en el liderazgo del consejo educativo.

TABLA N° 69
RELACIÓN DE FACTORES DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL CON EL TIPO NIVEL DEL
PROFESOR

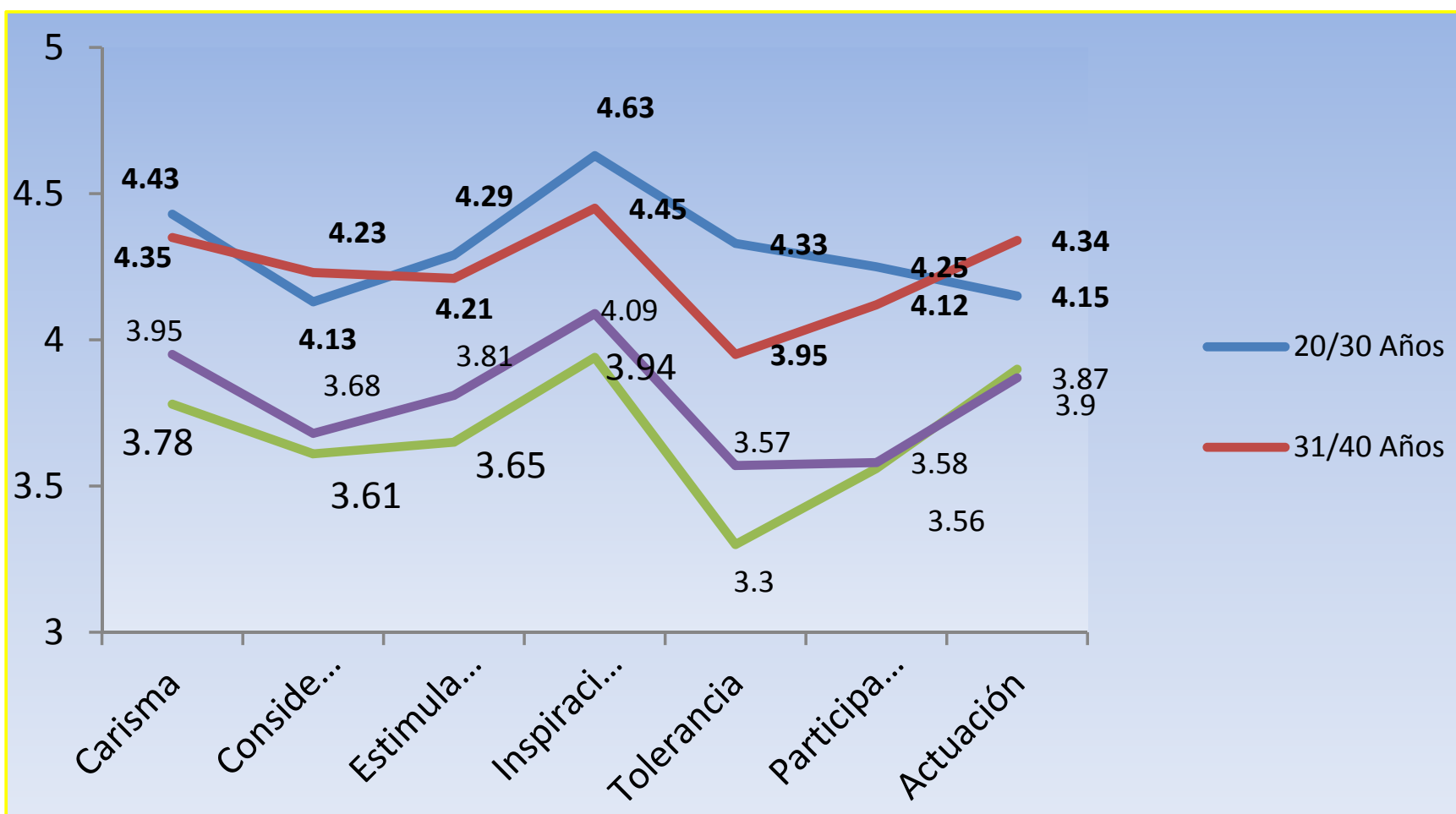
| Agente | Carisma | Consideración Individual | Estimulación Intelectual | Inspiración | Tolerancia Psicológica | Participación | Actuación del directivo/a |
|------------|---------|--------------------------|--------------------------|-------------|------------------------|---------------|---------------------------|
| PRIMARIA | 4.19 | 3.98 | 4.06 | 4.34 | 3.80 | 3.93 | 4.14 |
| SECUNDARIA | 4.12 | 3.94 | 3.97 | 4.27 | 3.85 | 3.91 | 4.07 |



En el siguiente gráfico de líneas podemos visualizar que hay una homogeneidad en los promedios tanto de los profesores de primaria como secundaria, esto quiere decir que ambos reconocen a los factores del liderazgo transformacional en el estilo de liderazgo del consejo educativo, como podemos observar los factores de Carisma, Inspiración y Actuación son los más relevantes y los otros están presentes pero algunos en menor medida.

TABLA N° 70
RELACIÓN DE FACTORES DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL CON RELACIÓN DE FACTORES

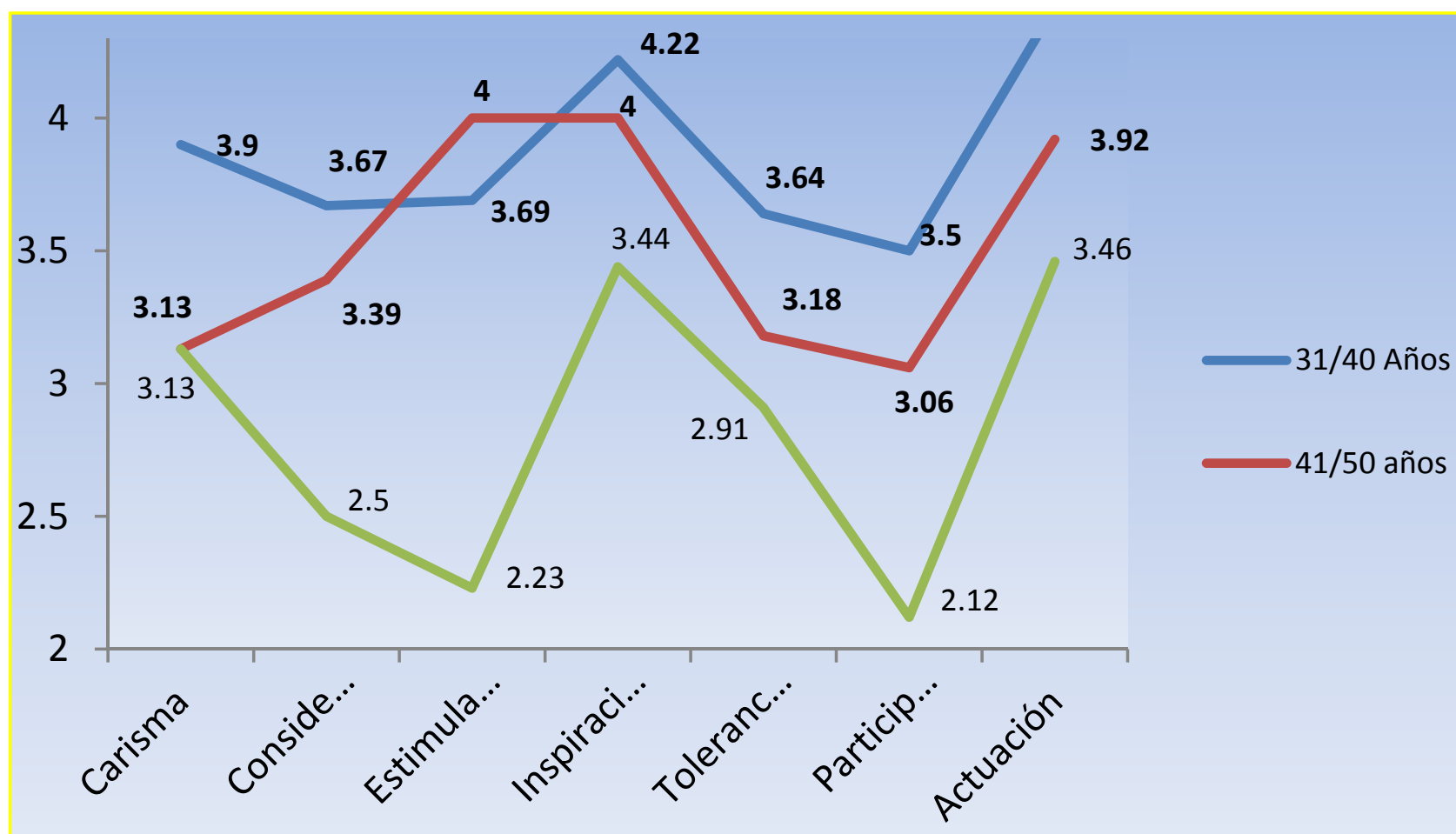
| Agente | Carisma | Consideración Individual | Estimulación Intelectual | Inspiración | Tolerancia Psicológica | Participación | Actuación del directivo/a |
|----------------|---------|--------------------------|--------------------------|-------------|------------------------|---------------|---------------------------|
| 20/30 años | 4.43 | 4.13 | 4.29 | 4.63 | 4.33 | 4.25 | 4.15 |
| 31/40 años | 4.35 | 4.23 | 4.21 | 4.45 | 3.95 | 4.12 | 4.34 |
| 41/50 años | 3.78 | 3.61 | 3.65 | 3.94 | 3.30 | 3.56 | 3.90 |
| Más de 50 años | 3.95 | 3.68 | 3.81 | 4.09 | 3.57 | 3.58 | 3.87 |



Observamos que el factor Tolerancia Psicológica, tiene el promedio bajo de 3.30 al promedio alto de 4.25, sucede lo mismo con Consideración Individual de 3.61 a 4.23, Estimulación Intelectual de 3.65 a 4.29 y Participación de 3.56 a 4.25, que nos lleva a concluir que estos factores se manifiestan en el estilo de liderazgo del consejo educativo pero en menor medida, que Carisma, Inspiración y Actuación y son los profesores entre las edades de 20 a 30 años, seguido de 31 a 40 años, más de 50 años y 41 a 50 años quienes van de mayor a menor promedio.

TABLA N° 71
RELACIÓN DE FACTORES DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL CON LA EDAD DE LOS
DIRECTIVOS

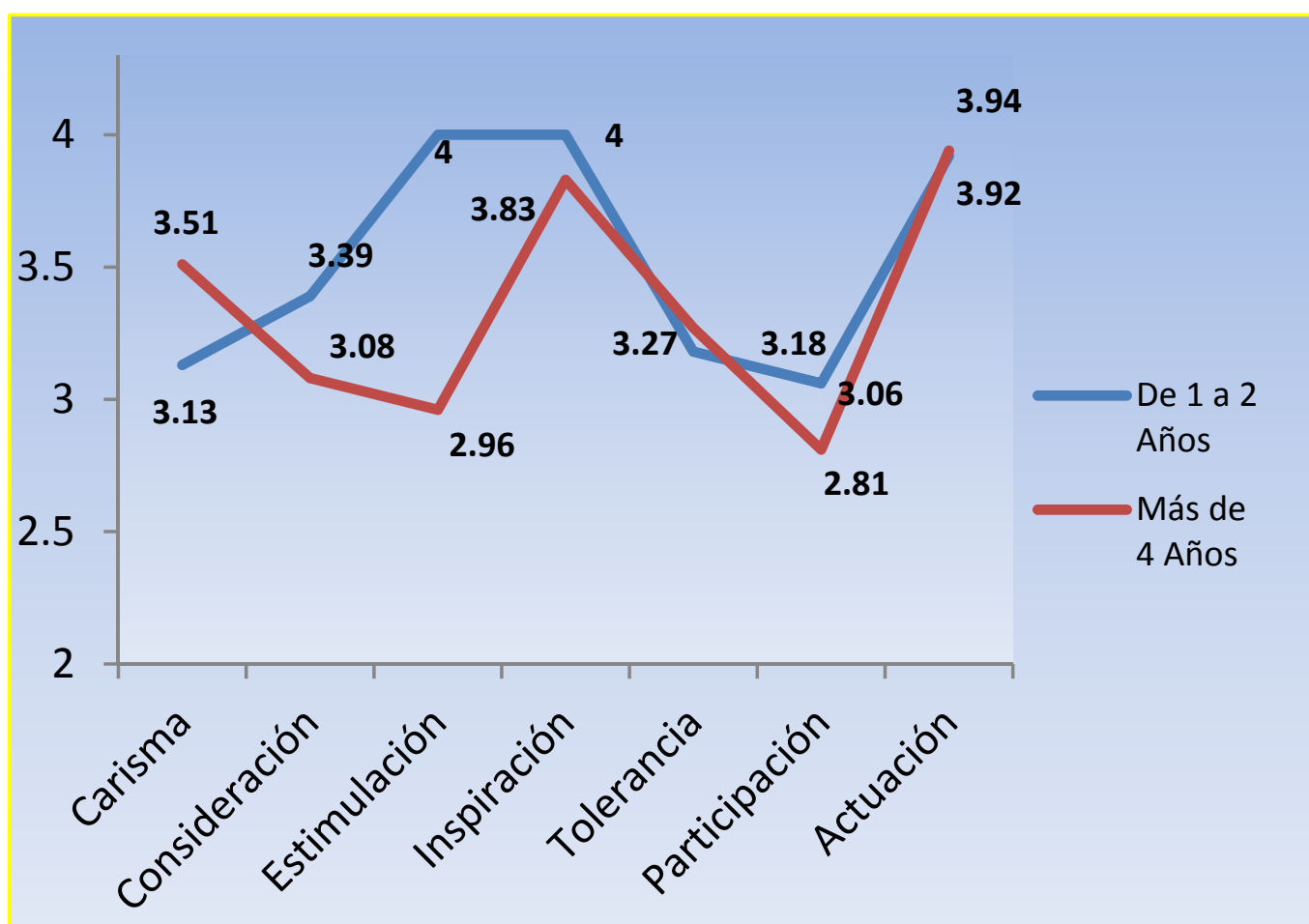
| Agente | Carisma | Consideración Individual | Estimulación Intelectual | Inspiración | Tolerancia Psicológica | Participación | Actuación del directivo/a |
|----------------|---------|--------------------------|--------------------------|-------------|------------------------|---------------|---------------------------|
| 31/40 años | 3.90 | 3.67 | 3.69 | 4.22 | 3.64 | 3.50 | 4.42 |
| 41/50 años | 3.13 | 3.39 | 4.00 | 4.00 | 3.18 | 3.06 | 3.92 |
| Más de 50 años | 3.13 | 2.50 | 2.23 | 3.44 | 2.91 | 2.12 | 3.46 |



Los directivos según edad ubican los factores de Carisma, Inspiración y Actuación con los promedios altos, mientras Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Tolerancia Psicológica y Participación los promedios tienen menor medida, visualizándose que los factores del liderazgo transformacional se manifiestan en el consejo educativo.

TABLA N° 72
RELACIÓN DE FACTORES DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL COMO MIEMBRO DEL CONSEJO
EDUCATIVO

| Agente | Carisma | Consideración Individual | Estimulación Intelectual | Inspiración | Tolerancia Psicológica | Participación | Actuación del directivo/a |
|---------------|---------|--------------------------|--------------------------|-------------|------------------------|---------------|---------------------------|
| De 1 a 2 años | 3.13 | 3.39 | 4.00 | 4.00 | 3.18 | 3.06 | 3.92 |
| Más de 4 años | 3.51 | 3.08 | 2.96 | 3.83 | 3.27 | 2.81 | 3.94 |



El directivo de 1 a 2 años ejerciendo como miembro del consejo educativo asigna los promedios altos a Estimulación Intelectual e Inspiración en 4.00 y Actuación del directivo/a en 3.94; mientras los directivos más de 4 años tienen sus promedios altos en Carisma, Inspiración y Actuación, registrando en Estimulación Intelectual el más bajo 2.96; es así como también se manifiesta el liderazgo transformacional en el consejo educativo.

4.6. Análisis de los Resultados

Los resultados obtenidos nos permiten comprobar que: “Dentro de los factores del liderazgo transformacional prevalecen los factores de Carisma, Inspiración y Actuación del directivo/a. En relación a la manifestación del factor Carisma la mayoría de los profesores y directivos están de acuerdo con el ítems 20, que dice *en mi opinión se puede decir que dispone de carisma* que a la vez, es reforzada con la pregunta 6 que dice *suele ser optimista* y pregunta 17 *hace que me sienta gusto de trabajar con él /ella*, demostrando la capacidad que tienen los directivos del consejo educativo en transmitir optimismo, en la pregunta 12 *me hace entusiasmarse con mi trabajo* trasmite confianza y respeto que también la refuerzan las pregunta 7 que dice *suele comunicar con el ejemplo lo que piensa o lo que decide*.

También, en el factor Inspiración con la pregunta 2 que dice *me implica en la realización de los grandes objetivos del centro* también en cuanto a la visión de futuro con la pregunta 4 que dice *suele tener claras las prioridades que son más importantes para el centro educativo* son características como dice Bass que se van desarrollando e interiorizando desde la relación con los demás y su visión de futuro que aumenta el optimismo y el entusiasmo por esa fuerte implicación en la elaboración de cualquier proceso que se genere en el centro como en la pregunta 3 *me implica en cualquier proceso que genere en el centro para establecer objetivos importantes*, como se observan todos los profesores y directivos están de acuerdo en identificar estos factores como parte del estilo de liderazgo del consejo educativo. También están de acuerdo con las pregunta 9 *suele ajustar su liderazgo o modo de comportarse a las diversas situaciones y necesidades*, transmitiendo coherencia entre lo que dice y hace, rasgo muy importante para generar identificación y compromiso con el directivo.

Asimismo el factor Actuación del directivo(a) resumen los dos factores anteriores, porque se trata identificar las actuaciones relacionadas

con el riesgo de la comunicación como la pregunta 6 *es capaz de comunicar de forma efectiva sus ideas a la comunidad escolar que están, presente como muy de acuerdo* en la pregunta 14 *dispone de capacidad para negociar temas complejos* y pregunta 16 *dispone de buenas habilidades para la comunicación*, como el sentido del cambio y la eficacia, las cuales los profesores y directivos manifiestan estar de acuerdo, reflejadas en las preguntas 2 *tiene en cuenta la realidad y el contexto del centro antes de plantear posibles cambios* que la lleva a cabo cuando es eficaz para poner en práctica las decisiones así cuando dispone de capacidad para negociar temas complejos.

Pero vamos a resaltar que existe una característica por mejorar en los factores de Carisma, Inspiración y Actuación del directivo(a) que van orientados al comportamiento del directivo hacia el docente, el promedio sigue siendo superior al 3 pero existen otros promedios en estos mismos factores que están en el 5 y estos se reflejan en las siguientes: Carisma pregunta 10 *es capaz de escuchar*, a la pregunta 23 *dispone de puntos de vista amplios y tolerantes* y pregunta 27 *suele ser una persona cercana*.

En relación al factor Inspiración la pregunta 8 *consigue la confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en el centro* muy relacionado con las preguntas 7 del factor Actuación del directivo (a) *es capaz de comunicar de forma efectiva sus ideas a la comunidad escolar* y pregunta 3 *que dice domina sin dificultad el estrés que conlleva su cargo*.

En resumen los ítems expuestos tanto en profesores y directivos, coinciden en manifestar que estos factores prevalecen en el estilo de liderazgo del consejo educativo, pero debemos desarrollar conductas de adaptarnos a los cambios, de aprender a manejar el estrés propio del cargo, a ser más abierto y tolerante a las ideas nos plantean en el día a día y que los motiven siempre hacer más de lo que esperaban hacer con espíritu de iniciativa y creatividad.

Por otro lado, existen factores del liderazgo transformacional que en menor medida se hacen presentes en el liderazgo del consejo educativo del colegio particular “Stella Maris”, como son: Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Tolerancia Psicológica y Participación, pero es unánime afirma que la totalidad de profesores y directivos están de acuerdo en la presencia de estos factores en el estilo de dirección del consejo educativo.

El factor de Consideración Individual interactúa con Participación por que ambos hacen referencia la relación directa entre el directivo, a construir un “liderazgo compartido” creando una cultura de participación que se refleja en la pregunta 32 mantiene interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo y crea condiciones para que los profesores colaboren con {el en la definición del a misión, les hace partícipe de su visión, en la pregunta 40 *se demuestra esta afirmación toma su tiempo para discutir conmigo problemas o proyectos, aunque este muy ocupado y* pregunta 96 que dice *procura que tanto la comunicación horizontal como la vertical en el centro funciones adecuadamente* y si presta atención personalizada a los profesores manifestada en la pregunta 5 *conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores del centro* , en su trato individual, buscando la empatía reflejada en la pregunta 4 *trata de ponerse en mi lugar para comprender mi modo de pensar* , donde los docentes perciban que se les toma en cuenta como se refleja en la pregunta 15 *trata de dar valor a mis ideas o acciones, procurando no acaparar todo el éxito de lo que se hace en el centro* o pregunta 12 *es accesible a los diferentes miembros de la comunidad escolar*, además si sus propuestas son escuchadas como hace referencia la pregunta 1 *suele apoyar mis propuestas y lo que hago normalmente*, interesándose el directivo por conocer sus intereses y necesidades como dice la pregunta 15 *es sensible a mis necesidades, a mis aspiraciones en el centro* o pregunta 16 *demuestra un interés en mi como persona* la pregunta 6 *se preocupa de comprender mi manera de pensar de todo aquello que sucede en el centro*.

En resumen, los factores de Consideración Individual y Participación después del análisis con el cual los profesores las identifican como importantes es necesario ejercitarlas en mayor no sólo al inicio del año escolar cuando se presentan las propuesta anuales, sino también dando oportunidades para que durante los meses siguientes quede abierta conformar equipos de trabajos por niveles y áreas como una estrategia necesaria para conseguir mejores resultados en el colegio.

Sabemos que todos los factores del liderazgo transformacional interactúan entre sí, pero en esta ocasión analizaré el factor Tolerancia Psicológica solo, porque es el que obtuvo menor promedio y el gráfico de líneas fluctuaba de promedio 2.36 y en los directivos su promedio era 2.96; así como en las preguntas del cuestionario se ubicaron en el promedio más bajo, pero ambos manifiestan que se da en el estilo de liderazgo del consejo educativo. Cabe resaltar que en ocasiones se adolece de no ser capaz de modificar ciertas decisiones como lo dice la pregunta 98 *es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando las circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento*, también el saber indicar equivocaciones, resolver conflictos en momentos difíciles, utilizar los errores o deficiencias con sentido de mejora *suele utilizar los errores para aprender y mejorar* y no de buscar culpables y hacerlo notar cuando me alejo del dominio del carácter y actúo de forma irascible como nos hacen notar las preguntas 8 *suele tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro y no proyecta sobre los demás los efectos de su posible estrés*, esto en el ambiente laboral del colegio está en proceso de franca mejoría, se intenta ejercitarse en el buen humor cuando las situaciones se convierten en tensa o conflictivas la pregunta 31 dice *tiene sentido del humor o es tolerante con los errores o defectos de los demás*.

En resumen, este factor de Tolerancia Psicológica es necesario aplicar medidas que lleven a aprender a resolver conflictos y manejar momentos difíciles con sentido profesional aprendiendo a ser capaz de modificar puntos de vista después escuchar y contrastarlo con las ideas de los docentes o entre los mismos directivos, porque permitirá crear atmósferas

adecuadas de trabajo para tratar los problemas y/o conflictos que surgen en cualquier centro de trabajo.

CAPÍTULO V

RESUMEN DE INVESTIGACIÓN

5.1. Conclusiones

En la actualidad la educación requiere de directivos líderes que impulsen a la innovación y al cambio permanente, que aprovechen al recurso humano del colegio influyendo en ellos para dirigirlos a lograr objetivos o metas comunes, el cual dependerá de su estilo personal y las exigencias de la situación. Hablar de un perfil ideal del director líder es imposible pero si podemos encontrar rasgos comunes que puedan caracterizar un estilo de liderazgo en la dirección de colegios.

La dirección en el colegio particular “Stella Maris” es liderado por un consejo educativo quienes cumplen funciones de dirección, administración y pedagógica, centrandose su quehacer en la calidad de los aprendizajes de los alumnos y en la calidad de la práctica docente. Para lograr esto último se requiere asumir la gestión de dirección desde un enfoque transformacional que logre vincular al consejo educativo con los profesores y estos con los alumnos.

El liderazgo transformacional reúne siete dimensiones o factores que requieren los directivos para promover en los profesores su contribución en el mejoramiento de la organización escolar, estas dimensiones son rasgos

que buscan no conformarse con las situaciones actuales del colegio o tan sólo con las metas dadas al inicio del año, sino que pueden interactuar directivos, profesores y la situación específica del colegio para mejorar la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula..

Los objetivos de la investigación se lograron y las hipótesis fueron comprobadas, presentando las siguientes conclusiones:

a. Los factores que prevalecen en mayor medida son: Carisma, el cual se pone en evidencia en la capacidad de los directivos por transmitir entusiasmo, confianza y respeto en las relaciones interpersonales, las cuales se reflejan cuando el directivo con su ejemplo y coherencia en su comportamiento le comunica su entusiasmo por los objetivos y metas que desean conseguir para la institución, influyendo en las motivaciones y en las capacidades de los profesores, así como en la situación y en el ambiente escolar logrando que el profesor se identifique con sus propuestas.

Asimismo, el factor Inspiración también prevalecen cuando los directivos hicieron que los profesores participaran en la elaboración de proyectos educativos, objetivos del colegio y actividades, generando en ellos un mayor sentido de pertenencia con el colegio, porque sus propuestas e ideas son tomadas como principios orientadores para establecer objetivos importantes mirando a la institución educativa con una visión de futuro, consiguiendo aumentar el optimismo, confianza y entusiasmo de los profesores porque se constituye en el colaborador eficaz de la organización escolar.

Por último, la Actuación del directivo(a) prevalece en el estilo de liderazgo de los directivos del consejo educativo, cuyos rasgos están relacionados con su capacidad de comunicar de forma efectiva sus ideas a la comunidad educativa, cuando debe

tomar decisiones que conlleven cambios teniendo en cuenta la situación del colegio haciendo uso de sus habilidades para conseguir la adhesión de todos y les plantea la toma y puesta en práctica de decisiones haciendo más eficaz la organización del colegio.

De esta manera, queda enmarcada en el estilo de liderazgo del consejo educativo su orientación al fortalecimiento y desarrollo de las relaciones en la escuela mediante la motivación, el apoyo constante, el establecimiento de la confianza, el optimismo y el respeto y la implicación del profesorado en el desarrollo de la misión y visión del colegio.

- b. De los factores, en menor medida se encuentra el de Tolerancia Psicológica el cual se debe mejorar en los miembros del consejo educativo, porque está muy relacionado con su capacidad de afrontar y superar los conflictos que se presentan en el colegio y de manejar alternativas coherentes y válidas para la solución de los problemas porque trabajar sin escuchar a sus colaboradores lo llevará a tomar soluciones inflexibles y se hará incapaz de modificar sus decisiones o proyectos cuando lo permitan las circunstancias o situaciones del colegio.

Las relaciones interpersonales con sus más cercanos colaboradores se basa en el sentido del humor para manejar momentos difíciles, clarificar puntos de vista e indicar equivocaciones, es importante aprender y saber llegar a los profesores para mejorar el clima de trabajo y se adhiera a las metas propuestas del año escolar.

- c. En relación al factor Consideración Individual, es una capacidad del líder para saber tratar y atender a los profesores individualmente y no como un colectivo a quien se dirigen para dar soluciones o escuchar propuestas. El directivo debe aprender a ponerse en el lugar del otro, reconocer sus logros en su

trabajo, conocer los puntos fuertes y débiles de cada colaborador, sus necesidades familiares y profesionales, no hacer distinción de personas por el tiempo que lleva trabajando en el colegio o por simpatías personales, tomar cualquiera de estas actitudes hará que el profesor se aleje y distancie del directivo quien perderá la oportunidad de formarlo, aconsejarlo y llevarlo hacia las metas propuestas desde el consejo educativo para el año escolar.

- d. Cuando el factor Estimulación Intelectual se presenta en el consejo educativo del colegio particular “Stella Maris” en menor medida, es porque la actitud adoptada en la solución de problemas o de mejora en el colegio lleva a favorecer el planteamiento de ideas nuevas, innovadoras y creativas pero se detiene su progreso, al no dejar que los profesores asuman más responsabilidades y desarrollen todas sus posibilidades frente a las nuevas situaciones que se presentan en el aula y en el colegio. En algunos casos, resulta más fácil dar un manual de procedimientos y toma menos tiempo el ejecutarlo que escuchar nuevos puntos de vistas o enfoques que cambien la visión del directivo restando la motivación en el profesor para hacer más de lo en principio se esperaba de él.
- e. Por último el factor de Participación se resume en la capacidad en construir un “liderazgo compartido”, crear condiciones y espacios para que directivos y profesores colaboren en el logro de metas educativas que beneficiaran al colegio, estableciendo un consenso en objetivos y propuestas para el trabajo en equipo permitiendo conseguir mejores resultados en la organización escolar. En ocasiones este consenso se ha visto perturbado porque los directivos carecen de un dominio y equilibrio durante las reuniones difíciles que realizadas con profesores optando por no confrontar sus ideas con otras opiniones y creando una

situación de aislamiento entre los colaboradores y el directivo mermando el trabajo en equipo.

Debe atender con prontitud aquellas alianzas que el colegio puede establecer con otras instituciones externas porque el colegio pertenece a una sociedad al cual debe dirigirse y darse a conocer informando oportunamente de los avances y satisfacciones que vienen consiguiendo profesores y alumnos y cuando delega algunas acciones o actividades debe realizar un seguimiento en el avance de las mismas, para ser evaluado por el miembro que delega.

- f. Los miembros del consejo educativo del colegio “Stella Maris” se manifiestan los factores del liderazgo transformacional los cuales interactúan entre sí, dándole validez a la hipótesis.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Vásquez, Víctor. **Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro** (2011). Madrid – España. Universidad de Alcalá.
- Cardona, Pablo y García – Lombardía (2005). **Cómo desarrollar las competencias de liderazgo**. Navarra – España. Ediciones Universidad de Navarra S.A.
- Chamorro Miranda Diana Judith. **Factores determinantes del liderazgo del director(a)** (2005). Madrid – España. Universidad Complutense de Madrid.
- Díaz Díaz, Hugo. **Nuevas tendencias y desafíos de la gestión escolar**. (2013). Colección Somos Maestros. Lima- Perú. Ediciones SM. S.A.C.
- Fernández Collado, Carlos (1991). **La comunicación en las organizaciones**. México – México. Editorial Trillas.

- Ferreiro, Pablo y Alcázar, Manuel. (2005). **Gobierno de personas en la empresa**. Lima – Perú. PAD. Escuela de Dirección Universidad de Piura.

- Fischman, David. **El Líder transformador I y II**. (2005). Lima – Perú. Empresa Editora El Comercio.

- Gairin Sallán, Joaquín y Villa Sánchez, Aurelio. **Estudio del funcionamiento de los equipos directivos de los centros docentes. Memoria de Investigación** (1995). Bilbao – España. Universidad Autónoma de Barcelona Universidad de Deusto.

- Gardner W, John. **El Liderazgo** (1991). Buenos Aires – Argentina. Grupo Editor Latinoamericano S.R.L.

- Gorrochotegui Martell, Alfredo (2010). **Cómo asumir el liderazgo de un centro educativo. Una guía práctica**. Caracas – Venezuela. Universidad Monteavila.

- Harvard Business Review (1999). **Liderazgo**. Bilbao – España. Ediciones Deusto S.A.

- Ministerio de Educación (MINEDU). **Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuelas**. (2013). Lima-Perú.

- **Monográfico Liderazgo. Aspectos clave para un liderazgo eficaz en la empresa**. Navarra- España. Colección IESE PUBLISHING.

- Nye Jr., Joseph S. **Las cualidades del líder**. (2011). Barcelona – España. Espasa Libros. S.L.U.

- Pérez López, Juan Antonio (1998). **Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI**. Bilbao – España. Ediciones Deusto S.A.

WEBGRAFÍA

Amanda, Ruth (2005) *La Investigación en el Aula y la Innovación Pedagógica*. En: Autores Varios. **Experiencias Docentes, Calidad y Cambio Escolar**. Accesible en: <http://www.lablaa.org/blaavirtual/educacion/expedocen/expedocen8a.htm>

Bolívar – Botía, Antonio (2010) **¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación u propuesta**. Revista Internacional de Investigación en Educación. Volumen 3/Número 5/ Julio a Diciembre 2010. Accesible en: <http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co>

Martins Pestana, Feliberto. Cammaroto Torotoza, Agatina Josefina. Neris Dias, Luz Maritza. Canelón Rodríguez, Elizabeth del Carmen (2009) **Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados**. Revista del Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica. Volumen 9 / Número 2/ 2009. Accesible en <http://revista.inie.ucr.ac.cr>

**ANEXOS
DE LA INVESTIGACIÓN**

ANEXO N° 1

INSTRUMENTO:

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO A DIRECTIVOS

Estimado profesor(a):

Este cuestionario está pensado para describir el estilo de liderazgo del Consejo Educativo del Colegio.

Reconocemos que es muy amplio, pero esperamos contar con su colaboración que agradecemos de antemano.

No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones del Consejo Educativo con su Colegio.

Las contestaciones son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona o colegio quedará identificada, ya que las valoraciones serán siempre globales.

Las siguientes páginas contienen los ítems del cuestionario. Elija solamente una respuesta de las siete posibilidades que le ofrecemos, rodeándola con un círculo.

Si no conoce la respuesta, por favor rodee el “6”

Si alguna pregunta no es relevante rodee el “7”

| | | | | | | |
|-------|-------------|---------|--------------|---------|----------|-----------------|
| Nunca | Pocas veces | A veces | Casi siempre | Siempre | No lo se | No es relevante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | |
|--------------|--------------------|----------------|---------------------|----------------|-----------------|------------------------|
| Nunca | Pocas veces | A veces | Casi siempre | Siempre | No lo se | No es relevante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Rodee con un círculo la respuesta elegida

| CUESTIONARIO | PUNTUACIÓN | | | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Demuestro una autoconfianza en mí mismo digna de resaltar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.- Suelo apoyar las propuestas del profesorado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.- Estoy dispuesto a apoyarles cuando llevan a cabo importantes cambios en su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.- Demuestro empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.- Soy capaz de seleccionar adecuadamente las personas para un equipo de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.- Animo a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.- Contemplo los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar el colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8.- Suelo tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.- Soy hábil para obtener el apoyo de las personas clave del colegio con el fin conseguir los diversos objetivos de la organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10.- Soy sensible a la influencia que los distintos cambios externos pueden producir en el propio colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11.- Tengo en cuenta la realidad y el contexto del colegio antes de plantear posibles cambios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12.- Soy hábil para obtener apoyo de las personas relevantes fuera del colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13.- Implico a los demás en los valores clave que el colegio contempla en el Proyecto Educativo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14.- Me comporto de forma honesta y sincera. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15.- Domino sin dificultad el estrés que conlleva mi cargo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16.- Animo a desarrollar el trabajo del profesorado, dejándoles tomar cada vez más responsabilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17.- Trato de ponerme en el lugar de los demás para | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| comprender su modo de pensar | | | | | | | |
| 18.- Implico a los demás en la realización de los grandes objetivos del colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19.- Implico a los demás en los procesos que se generan en el colegio para establecer objetivos importantes (PEI, PCI, RI) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20.- Animo a reflexionar sobre su trabajo al profesorado con el fin de que se superen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21.- Proporciono nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22.- Animo a los demás a realizar una crítica constructiva de mi actuación o de mis ideas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | |
|-------|-------------|---------|--------------|---------|----------|-----------------|
| Nunca | Pocas veces | A veces | Casi siempre | Siempre | No lo se | No es relevante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Rodee con un círculo la respuesta elegida

| CUESTIONARIO | PUNTUACIÓN | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|---|---|
| 23.- Soy capaz de modificar mis puntos de vista, después de oír los de otras personas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24.- Soy decidido/a cuando el asunto lo requiere. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25.- Suelo tener claras las prioridades que son más importantes para el colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26.- Logro que lo que se hace en nuestro centro sea conocido fuera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27.- Conozco los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores del colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28.- Suelo calcular los riesgos antes de tomar decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29.- Soy coherente entre lo que digo y lo que hago. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30.- Suelo admitir si he cometido algún error o he hecho algo mal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31.- Tengo sentido del humor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32.- Mantengo interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33.- Me preocupo de comprender la manera de pensar de los demás acerca de todo aquello que sucede en el colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34.- Mantengo informados a los demás de lo que sucede en el colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35.- Suelo ser hábil en la creación y desarrollo de equipos de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 36.- Animo a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37.- Discuto abiertamente con los profesores los temas controvertidos o los que originan fuertes discrepancias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 38.- Implico al profesorado de forma adecuada cuando hay que resolver problemas que les atañen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 39.- Consulto a los demás antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que les afectan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 40.- He establecido una amplia red de relaciones con personas, organismos,... de fuera de la institución escolar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 41.- Soy consciente de las consecuencias que mis acciones provocan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 42.- Soy capaz de comunicar de forma efectiva mis ideas a la comunidad escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 43.- Cuento con el respeto de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 44.- Tengo en cuenta en mis actuaciones lo que es bueno para el colegio por encima de mis ambiciones o necesidades personales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 45.- Suelo ser optimista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 46.- Puedo contar con el apoyo del profesorado cuando lo necesito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | |
|-------|-------------|---------|--------------|---------|----------|-----------------|
| Nunca | Pocas veces | A veces | Casi siempre | Siempre | No lo se | No es relevante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Rodee con un círculo la respuesta elegida

| CUESTIONARIO | PUNTUACIÓN | | | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|
| 47.- Soy tenaz en las tareas o proyectos que empiezo hasta que se llevan a cabo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 48.- Soy capaz de admitir que no se dé todo o que no soy capaz de solucionar todo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 49.- Tomo mi tiempo para discutir los problemas o proyectos con los demás aunque esté muy ocupado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 50.- Suelo estar a disposición de aquel que me necesita en cualquier momento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 51.- Suelo comunicar con el ejemplo lo que pienso o lo que decido (Ejemplo: si hay que ser puntual, soy el primero,...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 52.- Tengo un sentido de la autoridad que considero adecuado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 53.- Suelo ajustar mi liderazgo o modo de comportarme a las diversas situaciones y necesidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 54.- Estoy al tanto del proceso de aquellas actuaciones en las que he delegado, siempre en una actitud de apoyo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 55.- Consigo que sea fácil admitir los errores por los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 56.- Consigo que desarrollen todas sus posibilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 57.- Consigo mantener un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/necesidades personales del profesorado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 58.- Soy capaz de escuchar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 59.- Desarrollo un fuerte sentido de lealtad y compromiso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 60.- He creado en los demás un fuerte sentido de identidad con los objetivos del colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 61.- Suelo elogiar cuando se hace un buen trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 62.- Logro que se entusiasmen con el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 63.- Soy coherente en el modo de comportarme, no siendo caprichoso o impredecible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 64.- Desarrollo un sentido de identidad en el colegio que es asumido y sentido por el profesorado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 65.- Procuero que se sientan orgullosos de trabajar conmigo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 66.- Articulo con claridad aquellos objetivos o criterios que tienen que conseguir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 67.- Se puede decir que soy un líder para el equipo de profesores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 68.- Soy creativo/a, planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del colegio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 69.- Logro excelentes resultados en general en el colegio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | |
|-------|-------------|---------|--------------|---------|----------|-----------------|
| Nunca | Pocas veces | A veces | Casi siempre | Siempre | No lo se | No es relevante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Rodee con un círculo la respuesta elegida

| CUESTIONARIO | PUNTUACIÓN | | | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|
| 70.- Estimulo al profesorado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 71.- Estoy deseando siempre discutir o confrontar mis decisiones con el profesorado, los padres, o personas que tengan que ver con mis decisiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 72.- Soy eficaz llevando a cabo en la práctica las decisiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 73.- Estoy preparado para tomar decisiones que conllevan gran dificultad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 74.- Soy respetado por mi cordura y buen criterio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 75.- Dispongo de capacidad para negociar temas complejos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 76.- Cuando analizo un problema o una situación, puedo moverme fácilmente de la globalidad al detalle y viceversa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 77.- Dispongo de buenas habilidades para la comunicación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 78.- Hago que se sientan a gusto de trabajar conmigo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 79.- Logro la confianza de los demás sobre todo por mi propia credibilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 80.- Soy capaz de organizar y dominar mi tiempo de forma eficaz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 81.- Mantengo el equilibrio en las reuniones entre las opiniones de ciertas personas clave y los intereses del grupo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 82.- Mantengo una relación adecuada con los profesores y con la Administración Educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 83.- Genero en los demás una lealtad hacia mí, ya que soy igualmente leal a los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 84.- Tengo en cuenta principios morales o éticos antes de tomar decisiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 85.- Se puede decir que dispongo de carisma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 86.- Muestro determinación para llevar las cosas a la practica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 87.- Soy consciente de mis propias posibilidades y limitaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 88.- Soy accesible a los diferentes miembros de la Comunidad Escolar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 89.- Facilito que las cosas se hagan antes que imponerlas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 90.- Soy tolerante con los errores o defectos de los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 91.- Suelo tener en cuenta las personas por encima de cuestiones organizativas o entramados legales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 92.- Soy sensible a las necesidades o aspiraciones de los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 93.- Trato de valorar las ideas o acciones de los demás, procurando no acaparar todo el éxito de lo que se hace en el colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 94.- Puedo ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | |
|-------|-------------|---------|--------------|---------|----------|-----------------|
| Nunca | Pocas veces | A veces | Casi siempre | Siempre | No lo se | No es relevante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Rodee con un círculo la respuesta elegida

| CUESTIONARIO | PUNTUACIÓN | | | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|
| 95.- Tengo muy claro que es lo que el centro debe conseguir y hacer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 96.- Procuero que tanto la comunicación horizontal como la vertical en el centro funcione adecuadamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 97.- Desarrollo un sentido de orgullo de pertenecer al colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 98.- Soy capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando las circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 99.- Puedo hacer comprender temas complejos a diferentes audiencias (profesores, padres, alumnos...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 100.- Tanto los padres, los profesores, los alumnos, como la Administración piensan que soy competente en mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 101.- Dispongo de puntos de vista amplios y tolerantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 102.- Trato de conseguir los objetivos propuestos siempre dentro de los límites del tiempo disponible en cada caso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 103.- Muestro habilidad para encajar y recuperarme rápidamente de los contratiempos o reveses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 104.- Demuestro un interés en los demás como persona | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 105.- Dispongo de gran capacidad de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 106.- Estoy preparado/a para desarrollar la competencia de líder en el centro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 107.- Suelo ser una persona cercana a la gente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 108.- Suelo utilizar los errores para aprender y mejorar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 109.- No proyecto sobre los demás los efectos de mi posible estrés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 110.- Trato a los diferentes profesores del mismo modo, no hago distinciones por motivos personales o profesionales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 111.- Me adapto fácilmente a los cambio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 112.- He demostrado competencia en mi trabajo como miembro de Consejo Educativo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 113.- Consigo que el profesorado trabaje en equipo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 114.- Consigo la confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en el colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 115.- Comprendo el impacto de un buen Proyecto Educativo para un adecuado funcionamiento del colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 116.- Animo a proponer ideas, a ser creativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 117.- Afronto y trato los conflictos de forma profesional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 118.- Identifico con claridad los puntos clave de las situaciones/problemas complejos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 119.- Mantengo un equilibrio entre la posibilidad de cambio y la necesidad de mantener la estabilidad en el colegio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 120.- Me mantengo al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas del colegio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 121.- Mi modo de dirigir no produce estrés al profesorado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 122.- Motivo para hacer más de lo que en principio esperaban hacer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 123.- Mi comportamiento hace que se sientan más satisfechos con su trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 124.- Suelo dirigir de tal modo que creo que están satisfechos/as con mi labor como miembro del Consejo Educativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

ANEXO N° 2

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO PARA PROFESORES

Estimado profesor(a):

Este cuestionario está pensado para describir el estilo de liderazgo del Consejo Educativo de su colegio.

Reconocemos que es muy amplio, pero esperamos contar con su colaboración que agradecemos de antemano.

No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones del Consejo Educativo con su Colegio.

Las contestaciones son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona o colegio quedará identificada, ya que las valoraciones serán siempre globales.

Las siguientes páginas contienen los ítems del cuestionario. Elija solamente una respuesta de las siete posibilidades que le ofrecemos, rodeándola con un círculo.

Si no conoce la respuesta, por favor rodee el “6”
Si alguna pregunta no es relevante rodee el “7”

| | | | | | | |
|-------|-------------|---------|--------------|---------|----------|-----------------|
| Nunca | Pocas veces | A veces | Casi siempre | Siempre | No lo se | No es relevante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Rodee con un círculo la respuesta elegida

| CUESTIONARIO | PUNTUACIÓN | | | | | | |
|---|------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.- Demuestran una autoconfianza en sí mismo digna de resaltar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.- Suelen apoyar mis propuestas y lo que hago normalmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.- Están dispuestos apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.- Me demuestran empatía comprendiendo mis sentimientos y necesidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.- Saben seleccionar adecuadamente las personas para un equipo de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.- Me animan a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.- Contemplan los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar el centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8.- Suelen tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.- Son hábiles para obtener el apoyo de las personas claves del centro para conseguir los diversos objetivos del colegio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10.- Son sensibles a la influencia que los distintos cambios externos puedan producir en el propio colegio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11.- Tiene en cuenta la realidad y el contexto del colegio antes de plantear posibles cambios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12.- Son hábiles para obtener apoyo de las personas relevantes fuera del centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 13.- Me implican en los valores claves que el centro contempla en el Proyecto Educativo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14.- Se comportan de forma honesta y sincera. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15.- Dominan sin dificultad el estrés que conlleva su cargo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16.-Me animan a desarrollar mi trabajo, dejándome tomar cada vez más responsabilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17.- Tratan de ponerse en mi lugar para comprender mi modo de pensar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18.- Me implican en la realización de los grandes objetivos del centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19.- Me implican en cualquier proceso que se genere en el centro para establecer objetivos importantes (PEI, PCI) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20.- Me animan a reflexionar como puedo mejorar mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21.- Me proporcionan nuevos enfoques ante situaciones que son para mi problemáticas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22.- Me animan a realizar un crítica constructiva de su actuación o de sus ideas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | |
|-------|-------------|---------|--------------|---------|----------|-----------------|
| Nunca | Pocas veces | A veces | Casi siempre | Siempre | No lo se | No es relevante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Rodee con un círculo la respuesta elegida

| CUESTIONARIO | PUNTUACIÓN | | | | | | |
|---|------------|---|---|---|---|---|---|
| 23.- Son capaces de modificar sus puntos de vista, después de oír los míos o los de otra persona | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24.-Son decididos cuando el asunto lo requiere. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25.- Suelen tener claras las prioridades que son más importantes para el centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26.- Logran que lo que hacen en nuestro centro sea conocido fuera. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27.-Conocen los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores del centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28.- Suelen calcular los riesgos antes de tomar decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29.- Son coherentes lo que dicen con lo que hacen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30.- Suelen admitir si han cometido algún error o ha hecho algo mal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31.- Tienen sentido del humor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32.- Mantienen interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33.- Se preocupan de comprender mi manera de pensar en todo aquello que sucede en el centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34.- Me mantienen informado de lo que sucede en el centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35.- Suelen ser hábiles en la creación y desarrollo de equipos de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 36.- Me animan a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37.-Discuten abiertamente con los profesores los temas controvertidos o los que originan fuertes discrepancias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 38.-Implican al profesorado de forma adecuada cuando hay que resolver problemas que los atañen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 39.- Me consultan antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 40.- Han establecido una amplia red de relaciones con personas, organismos, ... de fuera de la institución escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 41.- Son consciente de las consecuencias que sus acciones provocan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 42.- Son capaces de comunicar de forma efectiva sus ideas a la comunidad escolar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 43.- Cuentan con mi respeto como Consejo Educativo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 44.- Tienen en cuenta en sus acciones lo que es bueno para el centro por encima de sus ambiciones o necesidades personales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 45.- Suelen ser optimista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 46.- Puedo contar con su apoyo cuando lo necesito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | |
|-------|-------------|---------|--------------|---------|----------|-----------------|
| Nunca | Pocas veces | A veces | Casi siempre | Siempre | No lo se | No es relevante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Rodee con un círculo la respuesta elegida

| CUESTIONARIO | PUNTUACIÓN | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|---|---|
| 47.- Son tenaces en las tareas o proyectos que empiezan hasta que se llevan a cabo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 48.- Son capaces de admitir que no sabe de todo o que no es capaz de solucionar todo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 49.- Toman su tiempo para discutir conmigo problemas o proyectos aunque estén muy ocupados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 50.- Suelen estar a disposición de aquel que lo necesita en cualquier momento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 51.- Suelen comunicar con el ejemplo lo que piensan o lo que deciden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 52.- Tienen un sentido de la autoridad con el que estoy de acuerdo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 53.- Suelen ajustar su liderazgo o modo de comportarse a las diversas situaciones y necesidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 54.- Están al tanto del proceso de aquellas actuaciones en las que han delegado, siempre en una actitud de apoyo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 55.- Consiguen que me sea fácil admitir mis propios errores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 56.- Consiguen desarrollar todas mis posibilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 57.- Consiguen mantener un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/necesidades personales del profesorado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 58.- Son capaces de escuchar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 59.- Desarrollan un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 60.- Han creado en mí un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 61.- Suelo recibir su elogio cuando haga un buen trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 62.- Me hacen entusiasmar con mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 63.- Son coherentes en su modo de comportarse, no siendo caprichoso o impredecible. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 64.- Desarrollan un sentido de identidad en el centro que es asumido y sentido por el profesorado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 65.- Me siento orgulloso/a de trabajar con ellos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 66.- Articulan con claridad aquellos objetivos o criterios que tengo que conseguir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 67.- Se puede decir que son un líder para el equipo de profesores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 68.- Son creativos planteando varias alternativas coherentes y validas de solución a los problemas del centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 69.- Logran excelentes resultados en general en el centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | |
|-------|-------------|---------|--------------|---------|----------|-----------------|
| Nunca | Pocas veces | A veces | Casi siempre | Siempre | No lo se | No es relevante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Rodee con un círculo la respuesta elegida

| CUESTIONARIO | PUNTUACIÓN | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 70.- Estimulan al profesorado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 71.- Están deseando siempre discutir o confrontar sus decisiones con el profesorado, los padres, o personas que tengan que ver con esa decisión. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 72.- Son eficaces procurando llevar a cabo en la práctica las decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 73.- Están preparados para tomar decisiones que conllevan gran dificultad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 74.- Son respetados por su cordura y buen criterio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 75.- Disponen de capacidad para negociar temas complejos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 76.- Cuando analizan un problema o una situación, pueden moverse fácilmente de la globalidad al detalle y viceversa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 77.- Disponen de buenas habilidades para la comunicación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 78.- Hacen que me sienta a gusto de trabajar con ellos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 79.- Logran mi confianza sobre todo por su propia credibilidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 80.- Son capaces de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 81.- Mantienen el equilibrio en las reuniones entre las opiniones de ciertas personas clave y los intereses del grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 82.- Mantienen una relación adecuada con los profesores y con la Administración Educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 83.- Generan en mí una lealtad hacia ellos, ya que percibo igualmente una lealtad hacia mi persona. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 84.- Tienen en cuenta principios morales o éticos antes de tomar decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 85.- En mi opinión se puede decir que disponen de carisma. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 86.- Muestran determinación para llevar las cosas a la práctica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 87.- Son conscientes de sus propias posibilidades y limitaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 88.- Son accesibles a los diferentes miembros de la Comunidad Educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 89.- Facilitan que las cosas se hagan antes de imponerlas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 90.- Son tolerantes con los errores o defectos de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 91.- Suelen tener en cuenta las personas por encima de cuestiones organizativas o entramados legales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 92.- Son sensibles a mis necesidades, a mis aspiraciones en el centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 93.- Tratan de dar valor a mis ideas o acciones procurando no acaparar todo el éxito de lo que hace en el centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 94.- Pueden ser rigurosos y estrictos, pero siempre agradable en el trato. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | |
|-------|-------------|---------|--------------|---------|----------|-----------------|
| Nunca | Pocas veces | A veces | Casi siempre | Siempre | No lo se | No es relevante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Rodee con un círculo la respuesta elegida

| CUESTIONARIO | PUNTUACIÓN | | | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|
| 95.-Tienen muy claro que es lo que el centro debe conseguir y hacer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 96.- Procuran que tanto la comunicación horizontal como la vertical en el centro funcione adecuadamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 97.- Desarrollan un sentido de orgullo de pertenecer al colegio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 98.- Son capaces de modificar ciertas decisiones o procesos cuando las circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 99.- Pueden hacer comprender temas complejos a diferentes audiencias (profesores, padres, alumnos...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 100.- Tanto los padres, los profesores, los alumnos, como la administración piensa que son competentes en su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 101.-Disponen de puntos de vista amplios y tolerantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 102.- Tratan de conseguir los objetivos propuestos siempre dentro de los límites del tiempo disponible en cada caso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 103.- Muestran habilidad para encajar y recuperarse rápidamente de los contratiempos o reveses. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 104.- Demuestran un interés en mí como persona. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 105.- Disponen de una gran capacidad de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 106.- Están preparados para desarrollar su competencia como líder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 107.- Suelen ser una persona cercana a la gente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 108.- Suelen utilizar los errores para aprender y mejorar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 109.- No proyectan sobre los demás los efectos de su posible estrés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 110.- Tratan a los diferentes profesores de mismo modo, no hacen distinciones por motivos personales o profesionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 111.- Se adaptan fácilmente a los cambios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 112.- Han demostrado competencia en su trabajo como Consejo Educativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 113.- Consiguen que el profesorado trabajen en equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 114.- Consiguen la confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en el centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 115.- Comprenden el impacto de un buen proyecto educativo para un adecuado funcionamiento del colegio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 116.- Me animan a proponer ideas, a ser creativo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 117.- Afrontan y tratan los conflictos de forma profesional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 118.- Identifican con claridad los puntos clave de las situaciones/problemas complejos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 119.- Mantienen un equilibrio entre la posibilidad de cambio y la necesidad de mantener la estabilidad en el centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 120.- Se mantienen al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de la personas de su centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 121.- Suelen dirigir de tal modo que reducen mi estrés relacionado con el trabajo en el centro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 122.- Me motivan para ser más de lo que yo en principio esperaba hacer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 123.- Su comportamiento me hace sentirme más satisfecho con mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 124.- Suelen dirigir de tal modo que estoy satisfecho con la labor del Consejo Educativo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

ANEXO N° 3 CUESTIONARIO POR BLOQUES

A) **CARISMA: Capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto**

- 1.- Demuestra un autoconfianza en si mismo digna de resaltar.
- 14.- Se comporta de forma honesta y sincera.
- 24.-Es decidido/a cuando el asunto lo requiere.
- 29.- Es coherente lo que dice con lo que hace.
- 43.- Cuenta con mi respeto como director/a.
- 45.- Suele ser optimista.
- 51.- Suele comunicar con el ejemplo lo que piensa o lo que decide
- 52.- Tiene un sentido de la autoridad con el que estoy de acuerdo.
- 53.- Suele ajustar su liderazgo o modo de comportarse a las diversas situaciones y necesidades.
- 58.- Es capaz de escuchar.
- 59.- Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.
- 62.- Me hace entusiasmar con mi trabajo.
- 63.- Es coherente en su modo de comportarse, no siendo caprichoso o impredecible.
- 65.- Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella.
- 67.- Se puede decir que es un líder para el equipo de profesores.
- 74.- Es respetado por su cordura y buen criterio.
- 78.- Hace que me sienta a gusto de trabajar con él/ella.

- 79.- Logra mi confianza sobre todo por su propia credibilidad.
- 83.- Genera en mi una lealtad hacia él/ella, ya que percibo igualmente una lealtad hacia mi persona.
- 85.- En mi opinión se puede decir que dispone de carisma.
- 94.-Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato.
- 100.- Tanto los padres, los profesores, los alumnos, como la administración piensa que es competente en su trabajo.
- 101.-Dispone de puntos de vista amplios y tolerantes.
- 103.- Muestra habilidad para encajar y recuperarse rápidamente de los contratiempos o reveses.
- 105.- Dispone de una gran capacidad de trabajo.
- 106.- Esta preparado/a para desarrollar su competencia como líder.
- 107.- Suele ser una persona cercana a la gente.
- 112.- Ha demostrado competencia en su trabajo como director/a.
- 121.- Suele dirigir de tal modo que reduce mi estrés relacionado con el trabajo en el centro.
- 123.- Su comportamiento me hace sentirme más satisfecho con mi trabajo.
- 124.- Suele dirigir de tal modo que estoy satisfecho con la labor del/a director/a

B) Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada profesor, da formación, aconseja.

2.- Suele apoyar mis propuestas y lo que hago normalmente.

3.- Esta dispuesto apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo

4.- Me demuestra empatía comprendiendo mis sentimientos y necesidades.

17.- Trata de ponerse en mi lugar para comprender mi modo de pensar.

27.-Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores del centro.

33.- Se preocupa de comprender mi manera de pensar en todo aquello que sucede en el centro.

36.- Me anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas.

39.- Me consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.

46.- Puedo contar con su apoyo cuando lo necesito.

50.- Suele estar a disposición de aquel que lo necesita en cualquier momento.

61.- Suelo recibir su elogio cuando haga un buen trabajo.

88.- Es accesible a los diferentes miembros de la Comunidad Escolar.

91.- Suele tener en cuenta las personas por encima de cuestiones organizativas o entramados legales.

92.- Es sensible a mis necesidades, a mis aspiraciones en el centro.

93.- Trata de dar valor a mis ideas o acciones procurando no acaparar todo el éxito de lo que hace en el centro.

104.- Demuestra un interés en mí como persona.

110.- Trata a los diferentes profesores de mismo modo, no hace distinciones por motivos personales o profesionales.

120.- Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas de su centro.

C) Estimulación intelectual: favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.

6.- Me anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas.

7.- Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar el centro.

16.-Me anima a desarrollar mi trabajo, dejándome tomar cada vez más responsabilidades.

20.- Me anima a reflexionar como puedo mejorar mi trabajo.

21.- Me proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son para mí problemáticas.

22.- Me anima a realizar una crítica constructiva de su actuación o de sus ideas

55.- Consigue que me sea fácil admitir mis propios errores.

56.- Consigue desarrollar todas mis posibilidades.

66.- Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que tengo que conseguir.

70.- Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario.

89.- Facilita que las cosas se hagan antes de imponerlas.

116.- Me anima a proponer ideas, a ser creativo.

122.- Me motiva para ser más de lo que yo en principio esperaba hacer.

D) Inspiración: aumenta el optimismo, el entusiasmo, y logra una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro.

- 13.- Me implica en los valores clave que el centro contempla en el Proyecto Educativo.
- 18.- Me implica en la realización de los grandes objetivos del centro.
- 19.- Me implica en cualquier proceso que se genere en el centro para establecer objetivos importantes (P.E.C., P.C.)
- 25.- Suele tener claras las prioridades que son más importantes para el centro.
- 60.- Ha creado en mí un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro.
- 64.- Desarrolla un sentido de identidad en el centro que es asumido y sentido por el profesorado.
- 97.- Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer al centro.
- 114.- Consigue la confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en el centro.
- 115.- Comprende el impacto de un buen proyecto educativo para un adecuado funcionamiento del centro.

E) Tolerancia psicológica: usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

8.- Suele tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro.

23.- Es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír los míos o los de otra persona

31.- Tiene sentido del humor.

37.-Discute abiertamente con los profesores los temas controvertidos o los que originan fuertes discrepancias.

68.- Es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y validas de solución a los problemas del centro.

80.- Es capaz de organizar y dominar su tiempo de forma eficaz.

90.- Es tolerante con los errores o defectos de los demás.

98.- Es capaz de modificar ciertas decisiones o procesos cuando las circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento.

108.- Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.

109.- No proyecta sobre los demás los efectos de su posible estrés.

117.- Afronta y trata los conflictos de forma profesional.

F) Participación: capacidad de construir un “liderazgo compartido” fundamentado en la cultura de la participación, crea condiciones para que los profesores colaboren con el en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Considera “ el trabajo en equipo” como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.

5.- Sabe seleccionar adecuadamente las personas para un equipo de trabajo.

9.- Es hábil para obtener el apoyo de las personas clave del centro para conseguir los diversos objetivos de la organización.

12.- Es hábil para obtener apoyo de las personas relevantes fuera del centro.

26.- Logra que lo que hace en nuestro centro sea conocido fuera.

32.- Mantiene interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo.

34.- Me mantiene informado de lo que sucede en el centro.

35.- Suele ser hábil en la creación y desarrollo de equipos de trabajo.

38.- Implica al profesorado de forma adecuada cuando hay que resolver problemas que los atañen.

40.- Ha establecido una amplia red de relaciones con personas, organismos, ... de fuera de la institución escolar.

49.- Toma su tiempo para discutir conmigo problemas o proyectos aunque este muy ocupado.

54.- Está al tanto del proceso de aquellas actuaciones en las que ha delegado, siempre en una actitud de apoyo.

57.- Consigue mantener un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/ necesidades personales del profesorado.

71.- Está deseando siempre discutir o confrontar sus decisiones con el profesorado, los padres, o personas que tengan que ver con esa decisión.

81.- Mantiene el equilibrio en las reuniones entre las opiniones de ciertas personas clave y los intereses del grupo.

82.- Mantiene una relación adecuada con el Consejo Escolar y con la Administración Educativa.

96.- Procura que tanto la comunicación horizontal como la vertical en el centro funcione adecuadamente.

113.- Consigue que el profesorado trabaje en equipo.

G) Actuación del/a directivo/a: riesgo, comunicación, sentido del cambio, eficacia, etc., en suma se trata de concretar aquellas actuaciones que se entiende que un liderazgo transformacional lleva a cabo. Serían variables que podrían estar incluidas en los tres primeros factores, pero que en nuestro sistema educativo tienen una importancia esencial como elaborar un nuevo factor.

10.- Es sensible a la influencia que los distintos cambios externos puedan producir en el propio centro.

11.- Tiene en cuenta la realidad y el contexto del centro antes de plantear posibles cambios.

15.- Domina sin dificultad el estrés que conlleva su cargo.

28.- Suele calcular los riesgos antes de tomar decisiones.

30.- Suele admitir si ha cometido algún error o ha hecho algo mal.

41.- Es consciente de las consecuencias que sus acciones provocan.

42.- Es capaz de comunicar de forma efectiva sus ideas a la comunidad escolar

44.- Tiene en cuenta en sus acciones lo que es bueno para el centro por encima de sus ambiciones o necesidades personales.

47.- Es tenaz en las tareas o proyectos que empieza hasta que se llevan a cabo.

48.- Es capaz de admitir que no sabe de todo o que no es capaz de solucionar todo.

69.- Logra excelentes resultados en general en el centro.

- 72.- Es eficaz procurando llevar a cabo en la práctica las decisiones.
- 73.- Está preparado para tomar decisiones que conllevan gran dificultad.
- 75.- Dispone de capacidad para negociar temas complejos.
- 76.- Cuando analiza un problema o una situación, puede moverse fácilmente de la globalidad al detalle y viceversa.
- 77.- Dispone de buenas habilidades para la comunicación.
- 84.- Tiene en cuenta principios morales o éticos antes de tomar decisiones.
- 86.- Muestra determinación para llevar las cosas a la práctica.
- 87.- Es consciente de sus propias posibilidades y limitaciones.
- 95.- Tiene muy claro que es lo que el centro debe conseguir y hacer.
- 99.- Puede hacer comprender temas complejos a diferentes audiencias (profesores, padres, alumnos...)
- 102.- Trata de conseguir los objetivos propuestos siempre dentro de los límites del tiempo disponible en cada caso.
- 111.- Se adapta fácilmente a los cambios.
- 118.- Identifica con claridad los puntos clave de las situaciones/problemas complejos.
- 119.- Mantiene un equilibrio entre la posibilidad de cambio y la necesidad de mantener la estabilidad en el centro.

ANEXO N° 4
GUÍA DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL COLEGIO
(Del Reglamento Interno del Colegio “Stella Maris”)

I. Del Consejo Educativo

Formado por la Promotora y las direcciones: Ejecutiva y Administrativa y Coordinación Académica.

- a. Rige toda la organización del Colegio.
- b. Convoca a reuniones para determinar las políticas del Colegio en sus diferentes aspectos: Institucional, Académico, Formativo y Económico.
- c. Vela por la imagen Institucional.
- d. Estimula el acercamiento del Colegio con la comunidad y sus autoridades políticas.
- e. Es el agente promotor de la revisión, aplicación y acercamiento de las normas técnicas, jurídico, legales, del sector educación del gobierno regional y central.
- f. Formula el cuadro de necesidades de bienes y servicios.

II. De las Funciones de la Dirección Ejecutiva:

- a. Convoca y preside reuniones del Consejo Educativo.
- b. Orienta y supervisa el Plan Anual del Colegio.
- c. Aprueba la Programación Curricular, el sistema de evaluación y el calendario anual, en base a los criterios técnicos dados por el Ministerio de Educación y de acuerdo a las políticas del Colegio.
- d. Organiza el proceso de matrícula, autorizando traslados, visitas de estudios, expide certificados de estudio y de conducta. Aprueba las nóminas y actas, rectifica nombres y apellidos de los alumnos en documentos pedagógicos oficiales, así como exonera de asignaturas, aplicación de la revalidación.
- e. Selecciona el personal idóneo para cubrir plazas vacantes según nivel y requerimiento del colegio.

- f. Evalúa, incentiva y reconoce el esfuerzo y mérito individual – colectivo. En caso de evaluación negativa sanciona al
- g. personal, jerárquico, docente y administrativo.
- h. Otorga licencias, cuando la licencia sea de 30 días o más días, selecciona y designa al docente titulado reemplazante.
- i. Suscribe convenios o contratos con fines educativos y organiza eventos de capacitación y actualización docente.
- j. Estimula y organiza la participación de los alumnos del colegio en eventos de carácter, académico, deportivo y cultural convocados por el Ministerio de Educación y otros.
- k. Selecciona y administra la Bibliografía del Colegio, equipos, vídeos y materiales educativos.
- l. Orienta la participación de los padres de familia en la formación de sus hijos y en el apoyo al Colegio.

III. De la Funciones del Director Administrativo

- a. Organiza y supervisa la parte administrativa - contable y financiera.
- b. Ejecuta proyectos de inversión a corto, mediano y largo plazo.
- c. Convoca a reuniones a los miembros del Consejo Educativo.
- d. Supervisa el presupuesto anual de operación.
- e. Responsable de la ejecución presupuestal y del endeudamiento de la Institución, así como de las inversiones.
- f. Supervisa los Ingresos.
- g. Vela por el desarrollo de la infraestructura.
- h. Responsable de la existencia, regularidad, autenticidad y veracidad de la contabilidad, libros, documentos y operaciones que señale la ley, aplicando las disposiciones necesarias dentro de su ámbito para el normal desenvolvimiento de la institución.
- i. Supervisa la existencia de los bienes consignados en los inventarios, el uso y destino de éstos.
- j. Apertura y/o cierra cuentas corrientes, libretas de ahorros, tarjetas de crédito, certificados bancarios en moneda nacional y extranjera.

- k. Solicita pagarés, letras, sobregiros bancarios. Líneas de crédito, tarjetas.
- l. Alquila, hipoteca y/o vende los activos de la empresa.
- m. Cubre planillas de pago y beneficios laborales (Gratificaciones, C.T.S., entre otros)
- n. Vela por el saneamiento ambiental y el funcionamiento de los servicios.

IV. De la Coordinación Académica

La Coordinación Académica General, es un órgano de línea encargado de la gestión pedagógica de la institución educativa, la misma que está relacionada directamente con la optimización del proceso de enseñanza y aprendizaje escolar, partiendo de principios básicos como la efectividad, integración y coherencia entre cada una de las personas, los procesos y los elementos curriculares. Su principal finalidad es generar propuestas de aula o de aprendizaje, de forma que les permita a los estudiantes promover el desarrollo de destrezas, habilidades y capacidades; así como conductas adecuadas, actitudes positivas y la práctica autónoma de los valores. Es el docente que sigue en jerarquía a la Dirección del Plantel.

4.1 Objetivos de la Coordinación Académica

Sus objetivos son los siguientes:

- a. Profundiza la aplicación de los enfoques actuales de la educación, desarrollando un tipo de aprendizaje constructivo, significativo, funcional y estratégico; partiendo desde la autodisciplina y cogobierno en el aula, con la finalidad de desarrollar óptimamente el Cociente Emocional e Intelectual e los alumnos.
- b. Desarrolla en forma óptima, coherente y secuencial el proceso de programación curricular; partiendo desde el análisis del Diseño Curricular Nacional hasta la elaboración de una sesión de

aprendizaje, poniendo en práctica en todo momento el proceso de diversificación curricular.

- c. Promociona la aplicación de estrategias metodológicas activas, creativas, cooperativas e innovadoras; haciendo uso de materiales educativos pertinentes en el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje que permita en el estudiante fomentar la participación, protagonismo y producción intelectual como parte del proceso de ejecución curricular.
- d. Efectiviza un proceso de evaluación del aprendizaje de manera
- e. Permanente, formativa y diferencial; basado en metodologías cualitativas - cuantitativas y en una perspectiva multidimensional que permita la formación integral de los estudiantes; el desarrollo de capacidades y valores; la optimización del logro del aprendizaje; y el rendimiento académico. Realiza un adecuado proceso de evaluación del desempeño docente mediante la aplicación de planes de monitoreo, asesoría, supervisión y evaluación de la función, responsabilidad y resultados del docente; de tal manera que permita el mejoramiento de su labor y el aprendizaje de los alumnos.

4.2. De sus Funciones de la Coordinación Académica

Sus funciones son las siguientes:

- a. Orienta la aplicación de un aprendizaje constructivo, significativo, funcional y estratégico por parte de los alumnos.
- b. Dirige y asesora la elaboración de los instrumentos de programación curricular: Proyecto Curricular de Aula y/o Programación Anual, Unidades Didácticas (Proyectos de Aprendizaje, Módulos de Aprendizaje, Unidades de aprendizaje) y sesiones de aprendizaje.
- c. Maneja óptimamente el Diseño Curricular Nacional y operativiza en función a los niveles de concreción curricular.

- d. Operativiza el proceso de diversificación curricular, a partir del contexto y las necesidades e intereses de los estudiantes teniendo como base un diagnóstico pedagógico.
- e. Realiza el análisis de contenido de los instrumentos de programación curricular: Proyecto Curricular de Aula y/o Programación Anual, unidades didácticas (Proyectos de Aprendizaje, Módulos de Aprendizaje, Unidades de aprendizaje) y sesiones de aprendizaje.
- f. Orienta a los maestros en la aplicación de estrategias metodológicas activas, creativas, cooperativas e innovadoras.
- g. Incentiva el uso de materiales educativos tecnológicos, de laboratorio, concretos y materiales de la zona.
- h. Promueve la elaboración de normas de convivencia en las aulas como un mecanismo para la formación de conductas, actitudes y valores que permitan la autodisciplina y el cogobierno en el aula.
- i. Interpreta el marco normativo de la evaluación que permita elaborar los instrumentos para la valoración y comunicación de la evaluación.
- j. Vigila el aprendizaje de los alumnos mediante acciones inopinadas como: análisis y revisión de cuadernos, libros y controles de lectura y asegurar que los alumnos aprendan.
- k. Elabora los instrumentos de consolidación, sistematización y comunicación de la evaluación como: Registros de Evaluación Auxiliar y Oficial, Informes de Mis Progresos y/o Libretas de Evaluación.
- l. Interpreta los resultados de las evaluaciones bimestrales y orientando el apoyo a los estudiantes que tienen bajo rendimiento académico.

- m. Elabora el Plan de Monitoreo y Supervisión de la función y responsabilidad docente teniendo como criterios básicos la Planificación Didáctica y la Conducción de la Práctica Pedagógica.
- n. Elabora el Programa de Evaluación del Desempeño Docente a partir del planteamiento de dimensiones, criterios, indicadores e instrumentos de evaluación que tengan en cuenta las diferentes opiniones de los sujetos (directivos, maestros, padres de familia y alumnos).
- o. Elabora políticas y necesidades de capacitación docente a partir de los hallazgos encontrados en el proceso de monitoreo, asesoría y supervisión; así como en la evaluación del desempeño docente.
- p. Desarrolla eventos de capacitación para el personal docente; ya sea en forma focalizada o permanente con la finalidad de elevar la función docente y el aprendizaje de los alumnos.
- q. Elabora informes de evaluación de desempeño docente en forma colectiva (institucional) e individual (por cada maestro); indicando el orden de mérito.
- r. Realiza mensualmente Jornadas Pedagógicas con los docentes de todos los niveles educativos y Reuniones Técnicas con cada nivel educativo en forma mensual.
- s. Realiza reuniones quincenales con los coordinadores de las demás áreas: Actividades, Orientación y Disciplina, Inicial, Primaria y Secundaria.
- t. Controla el aprendizaje de los alumnos, haciendo un seguimiento del mismo para conseguir un buen afianzamiento efectivo, buscando las estrategias respectivas de acuerdo al nivel.
- u. Interactúa permanentemente con los Padres de Familia de manera individual y a través de los padres, para evaluar el avance del aprendizaje de sus hijos.

- v. Informa oportunamente con la tutora, a los padres de familia sobre el aspecto académico del alumno y garantiza que la información llegue al destinatario.

V. Coordinadora de Nivel

- a. Convoca y dirige reuniones de equipo, por propia iniciativa o por iniciativa del equipo de la dirección del Colegio, para analizar las dificultades académicas y conductuales de los alumnos.
- b. Sistematiza el cronograma de evaluaciones por unidades y/o bimestres de acuerdo al rol y temario alcanzado por los tutores(as).
- c. Realiza en primera instancia el análisis de los reportes de evaluación, identificando los casos que ameritan reforzamiento para su respectivo tratamiento con los tutores, padres de familia y alumnos. Realizado los análisis se eleva los reportes y el listado de casos a la Coordinación Académica General.
- d. Orienta a los docentes de su nivel en el llenado de Registros de Evaluación Auxiliar y Oficial; así como en el llenado del Informe de Mis Progresos y/o Libretas de Información según sea el caso.
- e. Orienta a los docentes de su nivel en la elaboración de Proyectos Educativos, Productivos, de Innovación Pedagógica o de Investigación para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje; así como la didáctica del aula.
- f. Realiza visitas de monitoreo informal a sus pares docentes para tener una visión del desarrollo de las sesiones de aprendizaje.
- g. Apoya en el seguimiento de práctica, pruebas, tareas y otros al área de Coordinación Académica.

VI. PERSONAL DOCENTE

6.1 De sus Funciones Pedagógicas.

Funciones como misiones propias de los profesores o miembros de la institución se pueden señalar algunos:

- a. La Unidad de Aprendizaje debe estar integrado, enlazado y escrito los contenidos curriculares con los valores del Proyecto Forja en la Unidad de Aprendizaje.
- b. Definir con claridad sus objetivos y metas.
- c. Seleccionar y crear aquellas actividades que se consideren más convenientes para conseguir los objetivos señalados con anterioridad, según ritmo de aprendizaje.
- d. Indicar el orden temporal progresivo en que piensan introducir las diferentes actividades previstas (en una programación larga).
- e. Determinar las técnicas de trabajo que se van a utilizar.
- f. Prever el material e instrumentos de evaluación necesario para cada Sesión de Aprendizaje.
- g. Señalar los procedimientos e instrumentos de evaluación que indiquen la consecución o no de los objetivos previstos.
- h. Programar las correspondientes actividades de Recuperación, Reforzamiento y Profundización de las capacidades, conocimientos y actitudes.
- i. Elaborar planes de acción académico y conductual estableciendo objetivos comunes y objetivos individuales, para aquellos que presentan dificultades académicas y de conducta.
- j. Orientar a los alumnos por espacio de 5 ‘, al inicio de cada sesión de aprendizaje, acerca del valor que corresponde conocer y practicar en la semana y mes; reflejando por escrito, en el desarrollo de actividades de la Unidad de Aprendizaje.
- k. Cuando el 40% de los alumnos de una aula están desaprobados en la Evaluación Mensual y Evaluación Bimestral, el profesor de área debe revisar sus Estrategias Metodológicas y programar 5 días después del Examen, una Evaluación de Recuperación de los temas que no han aprendidos los alumnos en ese mes y bimestre.

6.2. De sus Funciones Tecnológicas

- a. Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Forja: Curricular – Valores.
- b. Desarrollar todo el contenido de la programación anual, sin alterar, modificar u omitir los contenidos necesarios para

obtener un buen nivel académico, a través de su Proyecto Forja: Curricular –Valores.

- c. Programar, desarrollar y evaluar las actividades curriculares, así como las actividades de Tutoría y las de orientaciones educativas, de acuerdo a las normas del colegio, la ley de educación, con creatividad y la realidad local.
- d. Organizar, ambientar el aula y preparar material educativo con la colaboración de los educandos y padres de familia.
- e. Mantener actualizada la documentación pedagógica, formativa y administrativa de su responsabilidad.
- f. Coordinar las acciones de recuperación, reforzamiento y/o profundización, con el responsable de la sección, profesor del Área y/o profesor por ciclos, a través de reuniones permanentes.
- g. Las profesoras del nivel Inicial y Primaria, permanecerán en el patio a la hora de recreo, para atender, observar y ayudar a los alumnos.
- h. En el nivel Secundaria, la profesora de turno y de apoyo permanecerán a la hora de recreo en el patio, para atender, observar y ayudar a las alumnas.
- i. Atender a los educandos y velar por su seguridad durante el tiempo que permanecen en el centro o programa educativo, incluyendo las horas de recreo, higiene y alimentación en sus tres niveles: Inicial, primaria y secundaria; evitando conversar entre profesores.
- j. Detectar problemas que afecten en el desarrollo del educando y su aprendizaje, tratando o derivando las que requieran atención especializada.
- k. Evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje de acuerdo con las normas vigentes y cumplir con la elaboración de la documentación correspondiente y las disposiciones emanadas del Consejo Educativo.
- l. Participar en acciones programadas de investigación, estrategias innovadoras y experimentación de nuevos métodos y técnicas de trabajo educativo, así como en eventos de actualización profesional organizados por el colegio o por las instancias superiores.

- m. Integrar las comisiones de trabajo y colaborar con la dirección del colegio en las acciones que permitan el logro de los objetivos generales y/o específicos de la institución en que labora.
- n. Realizar acciones de recuperación pedagógica.
- o. Cooperar en las acciones de mantenimiento y velar por el buen estado, conservación de los bienes del colegio, comunicando a Contabilidad.
- p. Apoyar las actividades programadas por el colegio en forma optimista y positiva.
- q. Coordinar y mantener comunicación permanente con los padres de familia, en asuntos relacionados con el rendimiento académico y el comportamiento de los alumnos, evitando que sea en la entrada, recreo y/o salida de los alumnos, después de previa cita.
- r. Ayudar en el control de pagos en forma eficiente, dando razones de orientación para su cumplimiento en sus compromisos adquiridos con el colegio, de parte del Consejo Educativo.

6.3. De la Tutoría

Es el profesor asignado por el Consejo Educativo y que depende directamente de la Dirección Ejecutiva de la institución educativa, es el responsable de ser puente entre el colegio y las familias, de orientar y formar en valores de acuerdo al Proyecto Forja y de informar a los padres de familia del avance académico y conductual de sus hijos.

El tutor cifra su atención en que sus alumnos se perfeccionen. Su principal finalidades generar los instrumentos, espacios y mecanismos para lograr mejorar la interacción educativa entre docentes, alumnos y padres de familia.

6.3.1 De las Funciones del Tutor según RD N° 086 – 2008 – ED. Directiva 041 – ME.

Son funciones de los tutores del Colegio Particular “Stella Maris”:

- a. Conocer los intereses y aptitudes de los alumnos, para dirigir mejor su proceso educativo, con uso de instrumentos, fichas, informes psicológicos, etc.
- b. Potenciar las relaciones entre la escuela y los padres.
- c. Propiciar la participación de los alumnos en la vida educativa del centro.
- d. Detectar las dificultades de los alumnos en sus aprendizajes, ayudándoles a superarlos, buscando los asesoramientos necesarios para conseguirlo.
- e. Generar espacios para el conocimiento y practica de los valores establecidas del Proyecto Forja.
- f. Integrar los contenidos curriculares con los valores del colegio.
- g. Evaluar mensualmente el progreso de las virtudes de las alumnas.
- h. Dirigir la Sesión de Tutoría de la virtud establecidos en el Proyecto Forja.
- i. Coordinar la actividad docente de los profesores que trabajan e un mismo grupo de alumnos, con especial incidencia en las sesiones de evaluación de alumnos.
- j. Intercambiar con el profesorado del aula información sobre las características del alumnado y sus implicaciones en la programación, evaluación y en la relación educativa.
- k. Facilitar el conocimiento del centro, y la etapa educativa a los padres y madres de sus tutorados.
- l. Recoger la información que la familia puede proporcionar con vistas aún mejor conocimiento del alumno y su contexto socio-familiar
- m. Facilitar a los padres y madres asesoramiento en aspectos tales como: resolución de problemas de aprendizaje y conducta, organización y planificación del estudio, toma de decisiones académicas y profesionales
- n. Propiciar el clima de convivencia, cooperación dentro del aula, practica de los cinco valores del Proyecto Forja y fomentar la participación en las actividades de la institución educativa.
- o. Conducir los talleres de Colegio de Papás a nivel institucional, preparando el material oportunamente.

- p. Detectar a los alumnos que tienen dificultades de conducta; y dialogar con los padres de familia y alumnos para implementar planes de acción.
- q. Dirigir y monitorear los planes de tutoría y el seguimiento global de los procesos de aprendizaje y conductual del alumno.
- r. Establecer un cronograma bimestral de entrevistas con los padres de familia cuyos hijos evidencien mayores dificultades de aprendizaje y conducta.
- s. Establecer un cronograma bimestral de entrevistas con las alumnas del aula, con la finalidad de orientar en el logro de sus objetivos académicos y de conducta.
- t. Diseñar un cronograma de visitas a las aulas para observar la interacción docente – alumno – objeto de aprendizaje, en las diferentes áreas educativas.
- u. Diseñar en coordinación con los tutores de otra aula planes de integración, adaptación y socialización de los alumnos nuevos.
- v. Administrar test especializados tendientes a detectar y solucionar dificultades en una habilidad específica del alumno.
- w. Facilitar el autoconocimiento de los alumnos y alumnas.
- x. Encauzar las demandas, inquietudes, quejas, etc., del alumnado.
- y. Llevar al día la ficha personal, académica y de conducta del alumno.

6.3.2 De su responsabilidad del tutor(a) de aula

- a. Debe acompañar a su aula durante la Asamblea y/o ceremonias que se realicen en el Colegio.
- b. Informar periódicamente a los padres de familia del avance y dificultades de sus hijos.
- c. Organizar Talleres de Nivelación para los alumnos que presentan dificultades en el avance académico y Talleres de Reforzamiento para los alumnos destacados, en coordinación con Coordinación Académica y profesores de Área.
- d. Velará que alumnos y/o padres de familia conozcan las calificaciones de los alumnos antes de la siguiente evaluación