



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

FACTORES DETERMINANTES DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA I.E. JORGE BASADRE DEL DISTRITO 26 DE OCTUBRE DE LA PROVINCIA DE PIURA

José Centurión-Quezada

Piura, marzo de 2015

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa

Centurión, J. (2015). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión 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

JOSÉ ANTONIO CENTURIÓN QUEZADA

**FACTORES DETERMINANTES DEL ESTILO DE
LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA I.E. JORGE
BASADRE DEL DISTRITO 26 DE OCTUBRE DE LA
PROVINCIA DE PIURA**



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

2015

APROBACIÓN

La tesis titulada *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura* presentado por José Antonio Centurión Quezada, en cumplimiento a los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora Mgtr. Gabriela Alcalá Adrianzén y defendida el de de 2015 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Informante

.....
Secretario

DEDICATORIA

A Dios y María Santísima.

A la memoria de mi abuelita Juanita.

A mis padres, en especial a mi madre.

A Miryam, mi esposa incondicional.

A mis adorados hijos.

A mis hermanas y sobrinos.

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero y profundo reconocimiento:

A la Universidad de Piura.

A sus docentes.

A mi asesora.

A todos los que apoyaron en este trabajo de investigación...

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1. Caracterización de la problemática	5
1.2. Problema de investigación	8
1.3. Justificación de la investigación	8
1.4. Objetivos de la investigación	9
1.4.1. Objetivo general	9
1.4.2. Objetivos específicos	9
1.5. Hipótesis de investigación	10
1.6. Antecedentes de estudio	10

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.	21
2.1. Liderazgo	21
2.1.1. Evolución del concepto de liderazgo	21
2.1.2. Conceptualización de liderazgo	26
2.1.3. Características del liderazgo en el director de la institución educativa	29
2.1.4. Clasificación general de los estilos de liderazgo	32
2.1.5. Clasificación de los estilos de liderazgo según Bernard Bass	35
2.1.5.1. Estilo de liderazgo transformacional	38
2.1.5.2. Estilo de liderazgo transaccional	45
2.1.5.3. Estilo de liderazgo denominado No Liderazgo	47
2.2. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director	49
2.2.1. Factor determinante de motivación de poder	49
2.2.2. Factor determinante de la participación activa e influencia del profesorado en la gestión de la I.E.	50
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	55
3.1. Tipo de investigación	55
3.2. Sujetos de investigación	56
3.3. Diseño de investigación	56
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información	58

3.5. Procedimiento de organización y análisis de resultados	58
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	59
4.1. Contexto y sujetos de investigación	59
4.1.1. Descripción del contexto de investigación	59
4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación	63
4.2. Resultados de la investigación	64
4.2.1. Determinación de estilos de liderazgo	64
4.2.2. Identificación de los factores determinantes del estilo de liderazgo no liderazgo	76
A. Motivación de poder y participación activa	76
B. Influencia del director y el profesorado en la gestión de la I.E.	90
CAPÍTULO V: RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN	107
5.1. Conclusiones	107
5.2. Recomendaciones	110
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN	117

ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN

Anexo 1: Matriz de Investigación	119
Anexo 2: Cuestionario a docentes	120
Anexo 3: Cuestionario a directc	129
Anexo 4: Fotografía del frontis principal de la I.E.	138
Anexo 5: Fotografía de entrada lateral de la I.E.	138
Anexo 6: Fotografía de los ambientes de dirección y sub-direcciones de la I.E.	139
Anexo 7: Fotografía de docentes resolviendo cuestionario	139
Anexo 8: Fotografía de diversos ambientes de la I.E.	140

LISTA DE TABLAS

	<u>Pág.</u>
Tabla N°. 1 : Liderazgo Transformacional según los docentes de la I.E. Jorge Basadre	64
Tabla N°. 2 : Liderazgo Transformacional según director de la I.E. Jorge Basadre	66
Tabla N°. 3 : Liderazgo Transaccional según los docentes de la I.E. Jorge Basadre	68
Tabla N°. 4 : Liderazgo Transaccional según el director de la I.E. Jorge Basadre	70
Tabla N°. 5 : Opinión docente del No Liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre	72
Tabla N°. 6 : Determinación del estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre	74
Tabla N°. 7 : Le agrada el reconocimiento político e institucional	76
Tabla N°. 8 : Afronta los nuevos retos y se adapta rápidamente a las nuevas circunstancias	79
Tabla N° 9: Admite de buen grado las crítica y el feedback de quiénes trabajan con él	82
Tabla N°. 10 : Es capaz de reconsiderar su opinión cuando los argumentos de los otros son válidos	84

y consistentes

Tabla N°. 11 : Las acciones que promueve en la escuela están en dirección de sus intereses	86
Tabla N°. 12 : Factor de motivación de poder y participación activa de los docentes de la I.E. Jorge Basadre	89
Tabla N°. 13 : Hace que me entusiasme con mi trabajo	90
Tabla N°. 14 : Centra su atención, principalmente, en irregularidades	92
Tabla N°. 15: Siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles	94
Tabla N°. 16 : Está ausente cuando se le necesita	96
Tabla N°. 17 : Fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las área de curriculum, la instrucción y la tecnología	98
Tabla N°. 18 : No toma las decisiones de manera oportuna y eficaz	100
Tabla N°. 19 : Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias y me anima a participar	102
Tabla N°. 20 : Factor de influencia del director y el profesorado en la gestión de la I.E. Jorge Basadre	105

LISTA DE FIGURAS

	<u>Pág.</u>
Figura N°. 1 : Teorías y estilos de Liderazgo.	33
Figura N°. 2 : Liderazgo Transformacional según los docentes de la I.E. Jorge Basadre	65
Figura N°. 3 : Liderazgo Transformacional según el director	66
Figura N°. 4 : Liderazgo Transaccional según los docentes de la I.E. Jorge Basadre	68
Figura N°. 5 : Liderazgo Transaccional según el director de la I.E. Jorge Basadre	70
Figura N°. 6 : Opinión docente del No Liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre	72
Figura N°. 7 : Le agrada el reconocimiento político e institucional	77
Figura N°. 8 : Afronta los nuevos retos y se adapta rápidamente a las nuevas circunstancias	80
Figura N°. 9 : Admite de buen grado las críticas y el feedback de quienes trabajan con él	82
Figura N°. 10 : Es capaz de reconsiderar su opinión cuando los argumentos de los otros son válidos y consistentes	85

Figura N°. 11	: Las acciones que promueve en la escuela están en la dirección de sus intereses	87
Figura N°. 12	: Hace que me entusiasme con mi trabajo	91
Figura N°. 13	: Centra su atención, principalmente, en las irregularidades	93
Figura N°. 14	: Siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles	95
Figura N°. 15	: Está ausente cuando se le necesita	97
Figura N°. 16	: Fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en área del currículum, la instrucción y la tecnología	99
Figura N°. 17	: No toma las decisiones de manera oportuna y eficaz	101
Figura N°. 18	: Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias y me anima a participar	103

INTRODUCCIÓN

En las escuelas consideradas eficaces, que tienen como fin primordial la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos/as, los estudios realizados han mostrado que los directores se caracterizan por ser no solo gestores o administradores, sino que ejercen un estilo centrado en la calidad de la enseñanza. Los diversos estudios realizados destacan seis aspectos fundamentales en relación con el liderazgo del director: 1) claridad e información suficiente sobre las necesidades de la escuela, siempre centrada en las necesidades del alumnado; 2) la capacidad para transmitir los fines y prioridades educativas a toda la comunidad escolar; 3) el apoyo al profesorado en el ámbito curricular; 4) la creación de un ambiente ordenado y un clima escolar que facilite la enseñanza y el aprendizaje; 5) el conocimiento de la enseñanza de calidad, y el trabajo activo en conjunto con el profesorado para mejorar su capacidad profesional; y 6.) la supervisión y evaluación del rendimiento del centro (Chamorro, 2005, p. 5).

Actualmente, se considera que existen dos cuestiones candentes que inciden en el modelo de dirección: el proceso de selección del director y los sistemas de formación y perfeccionamiento de las competencias necesarias, existentes en la actualidad. En cuanto a la primera de las cuestiones cabe decir que el mejor sistema de selección sería aquel que permitiera elegir al profesional más idóneo para el puesto, según el perfil de competencias o roles que el mismo puesto y el modelo de la institución educativa demandase, de tal manera que no aparecieran disonancias entre el modelo de dirección y el modelo organizativo de la institución educativa.

Con respecto a la segunda cuestión, la formación de los equipos directivos, sigue constituyendo *el talón de Aquiles* de la Administración Educativa. La formación de los equipos directivos conlleva un estudio serio y riguroso de las competencias necesarias para un desempeño eficaz y eficiente del puesto. Sería conveniente, por tanto, ponerse de acuerdo en qué entendemos por dirección y gestión de centros educativos (Sarasúa, 2003).

Ante ello cabe mencionar que una de las funciones innatas del director de las instituciones educativas es la de ser líder, y la forma como desarrolla este liderazgo denota un determinado estilo, que han sido investigados a lo largo de los años por diversos especialistas, y cuya determinación es motivo de la presente investigación. Uno de éstos es el estilo transformacional que es considerado como el más adecuado para los contextos educativos. Este estilo contribuye a crear una nueva cultura escolar mediante la clarificación de la visión de la escuela, la comunicación pública de la visión y misión de la escuela, el empleo de símbolos y rituales para expresar el valor de la cultura, y compartir el poder y la responsabilidad con los demás. Además, este estilo de liderazgo posibilita los procesos de participación y colaboración que implican al profesorado en la consecución de las metas de la escuela, motivándolos a hacer más de lo que se espera de ellos. Los efectos de este liderazgo se logran por la utilización del carisma, por el poder de la inspiración, por la consideración individual y por la estimulación intelectual (Chamorro, 2005, p. 6).

El estilo transaccional, otro de los estilos a investigar, consiste en un intercambio de incentivos y recompensas contingentes que el director-líder ofrece a los colaboradores con el objetivo de influenciar la motivación, así como también el discernimiento de la tipología de trabajo exigido para la obtención de la recompensa (Borell y Severo, 2001). En otras palabras, este estilo se caracteriza por estar orientado a las necesidades materiales de los colaboradores y a la obtención de niveles mucho más bajos de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción laboral, para lo cual, en este estilo de liderazgo, el director-líder se apoya en valores como la honestidad, responsabilidad y reciprocidad. Finalmente, el tercer estilo de liderazgo a identificar, el no liderazgo, consiste en la ausencia de compromiso e implicación por parte del director-líder en las actividades y toma de decisiones de la institución que dirige; la falta de interés que en este estilo presenta el director,

alienta la falta de compromiso, identificación y el desengaño por parte del profesorado, siendo la evasión, la ausencia cuando se le necesita y la indefinición las estrategias a seguir.

Según Blasé & Blasé (2004), no se debe dejar de mencionar, el estilo instruccional. Este tipo de liderazgo es complejo y exigente, requiere de altos niveles de conocimiento profesional, estrategias y comprensión. “Se aplica en situaciones de supervisión y desarrollo del profesorado, evaluación de profesores, gestión y apoyo de la docencia, apoyo de los recursos, control de la calidad y coordinación con el fin de emprender acciones para una enseñanza eficaz” (Murillo et al, 1999, p. 101).

En este estilo de liderazgo se resaltan tres aspectos muy importantes, según Blasé & Blasé (2004): El diálogo con los profesores, la promoción del crecimiento profesional y, el fomento de la reflexión. Es por ello que un director con este estilo de liderazgo mantiene estrecha relación con todo el personal de tal manera que puede conocer los problemas, mediar en los conflictos, conocer de cerca las situaciones educativas de los docentes en sus aulas. Todas estas características permiten que el director-líder proporcione a los profesores, una retroalimentación adecuada al tiempo que les provee de los apoyos e insumos necesarios para optimizar su tarea. En otras palabras el liderazgo instruccional está íntimamente relacionado con el ámbito educativo y la escuela eficaz como ideal del plan educativo de la institución. Es el director-líder quién gestiona y lidera todo este proceso de hacer de su institución una escuela eficaz en todos los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El trabajo se ha dividido de la siguiente manera: El primer capítulo, titulado “planteamiento de la investigación”, comprende la caracterización del problema, los antecedentes que sustentan la presente investigación, así como la finalidad y justificación de la investigación, asimismo los objetivos y la hipótesis a comprobar. En el segundo capítulo, “marco teórico de la investigación”, se ha trabajado una revisión bibliográfica básica que delimita la teoría en la que se ha basado la presente investigación. El tercer capítulo, “metodología de la investigación”, recoge la metodología que se ha utilizado, menciona el tipo de investigación que representa, describe la muestra y los sujetos de la investigación, así como el instrumento y los procedimientos utilizados. En el cuarto capítulo, “resultados de la investigación”, se presentan los resultados que se obtuvieron mediante el instrumento aplicado y se analizan los resultados más relevantes que llevan a las conclusiones

finales del trabajo que se encuentran en el quinto capítulo, “resumen de la investigación”. En los anexos se adjunta el cuestionario aplicado a los 44 profesores que conformaron la muestra de la investigación, así como algunas fotografías de la I.E. donde se llevó a cabo la misma.

Como producto de la investigación basada en los datos obtenidos de los docentes encuestados hemos podido determinar que el estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura está enmarcado dentro del estilo de no liderazgo, y también se han podido identificar que entre los principales factores que influyen en dicho estilo están la motivación de poder y la participación activa e influencia del director y de los docentes en la gestión de la I.E.

José Antonio Centurión Quezada.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La dirección de las instituciones educativas a nivel nacional y local siempre han sido objeto de críticas por el manejo que realizan las personas que están al frente de las mismas, sobre todo por la forma como se desenvuelve al frente de la dirección, de manejar al personal a su cargo, de relacionarse con instituciones del medio, el interés que le da a su función como líder en este caso educativo, etc., para ello es importante que desarrolle un estilo de liderazgo que le permita satisfacer estos aspectos tan importantes de su gestión considerando también que para ello cada persona desarrolla cualidades que le permite poner de manifiesto un estilo de liderazgo determinado que contribuirá a realizar mejor su rol directivo y de gestión, considerando todo ello es que se presenta el siguiente trabajo de investigación que busca ser un aporte para identificar los diferentes estilos de liderazgo que presentan nuestros directivos de las I.E. a nivel nacional y local, y determinar algunos de los factores que determinan la manifestación de ese estilo de liderazgo.

1.1. Caracterización de la problemática

La Ley General de Educación N° 28044, contempla entre todos los acápite el perfil de los directores de las I.E. y sus funciones, así mismo teniendo en cuenta el Marco del Buen Desempeño Docente, Manual de Directores de la I.E. y la Nueva Ley de Reforma Educativa, éstos son evaluados, y en primera instancia fueron ratificados en sus cargos por el Ministerio de Educación por un lapso de tres años más. Otros serán

designados por el mismo organismo y por el mismo tiempo, al aprobar el examen general nacional y haber superado las etapas de evaluación de currículum y entrevista programados. Así se asegura que al final, por sus capacidades y preparación, quedarán los más idóneos para asumir éste cargo de tan alta responsabilidad. Con todo esto cabe entonces preguntarse si está en crisis la dirección escolar como parte de gestión del estado, o es un problema generalizado de nuestro actual sistema educativo, el cual podría ir cambiando cuando cambiemos nuestras formas de trabajar, de participar, de identificarnos, de innovar, etc..

La I.E. Jorge Basadre del naciente distrito 26 de Octubre se ha convertido en un referente de calidad educativa, gracias al trabajo conjunto de personal directivo, docente, administrativo, estudiantes y padres de familia, así como también el apoyo desinteresado de los exalumnos e instituciones preocupadas por la mejora de la educación en dicho sector; sin embargo existen algunos problemas internos como es, la indisciplina reinante en la I.E. de parte del alumnado y otros aspectos que comprometen a toda la comunidad educativa de dicha institución.

Al referirnos a la indisciplina como uno de los problemas internos más importante de esta realidad lo hacemos considerando los siguientes aspectos: 1) la permisividad de muchos docentes frente a los alumnos(as) dentro de las aulas, 2) las continuas tardanzas y/o faltas de los docentes a su labor educativa, dejando desamparados a los alumnos(as), 3) falta de apoyo por parte de los auxiliares de educación, y 4) falta de control por parte del personal directivo, en especial del sub-director del nivel, quién cae en el subjetivismo y en el facilismo al momento de controlar.

Otro aspecto importante, es la desidia y desinterés de parte de la mayoría de los docentes por la innovación, capacitación y aplicación de nuevas corrientes pedagógicas en su labor educativa, así como de la gestión de la I.E., esto influenciado por el rol que actualmente ejerce el director más de administrador de la I.E., habiendo dejado hace mucho tiempo su labor de líder pedagógico, el mismo que lo ha delegado a otros docentes quiénes muchas veces no cuentan con el respaldo de los demás colegas. Además se suma a esto, otras responsabilidades asumidas por el director en otras instituciones, distrayendo su rol al frente de la I.E.

También es conveniente no olvidarnos del papel que cumplen los padres de familia, quiénes por sus múltiples ocupaciones y

preocupaciones por el sustento del hogar se despreocupan por hacer un seguimiento efectivo del desempeño de sus menores hijos(as) durante todo el año, y peor cuando respaldan muchas actitudes negativas que adquieren en casa o en su comunidad y que muchas veces las realizan a nivel de la I.E. No debemos olvidar la influencia del proceso de selección del director y los sistemas de formación y perfeccionamiento de las competencias necesarias, existentes en la actualidad. En cuanto a la primera de las cuestiones cabe decir que el mejor sistema de selección sería aquel que permitiera seleccionar al profesional más idóneo para el puesto, según el perfil de competencias o roles que el mismo puesto y el modelo de centro demandase, de tal manera que no aparecieran disonancias entre el modelo de dirección y el modelo organizativo de la I.E. Con respecto a la segunda cuestión, la formación de los equipos directivos, sigue constituyendo *el talón de Aquiles* de la Administración Educativa a nivel del Ministerio de Educación. La formación de los equipos directivos conlleva un estudio serio y riguroso de las competencias necesarias para un desempeño eficaz y eficiente del puesto. Sería conveniente, por tanto, ponerse de acuerdo en qué entendemos por dirección y gestión de centros educativos.

No obstante, los directores se encuentran actualmente en un proceso de capacitación impulsado por el gobierno central a través del ministerio correspondiente, el cual permitirá mejorar su trabajo técnico-pedagógico y de gestión, dejando en claro que a pesar de ello existen directores que tienen el perfil adecuado para estas capacitaciones, lo cual repercutirá positivamente en su trabajo frente a sus colegas y a la escuela a su cargo. Finalmente es preciso señalar que no todos son inconvenientes en el sector, sino que se puede mejorar con un trabajo planificado, coordinado y sobretodo investigativo, como el que se proyecta en este trabajo.

Por último se debe indicar que todo lo descrito tiene relación directa o indirecta con la capacidad de gestión del director, la misma que está directamente relacionada con su estilo de liderazgo, lo cual le permitirá hacer frente y solucionar las múltiples problemáticas que se le presentan diariamente en el quehacer educativo. Por ello se plantea investigar sobre el estilo de liderazgo del director y los factores asociados al mismo.

1.2. Problema de investigación

¿Qué factores determinan el estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura?

1.3. Justificación de la investigación

La actividad del director/a tradicionalmente había sido considerada como breve, fragmentaria y variada; su figura se comprendía como sinónimo de autoridad plena, cuyos esfuerzos y decisiones estaban encaminados sólo al mantenimiento y organización de la escuela (Pacheco, et al, 1993); y, en ocasiones, servir de intermediario entre el órgano de gobierno central, Ministerio de Educación (MINEDU), o intermedios; Direcciones Regionales de Educación (DRE), Unidades de Gestión Local (UGEL); y el personal de la I.E. a su cargo, o como facilitador de información a profesores, padres y otras personas de la comunidad. Sin embargo hemos sido testigos que con el paso de los años, esta actividad ha ido deteriorándose, es por ello que nace esta investigación para determinar los factores que condicionan que el director, en éste caso de la institución educativa Jorge Basadre, recobre el estatus de liderazgo que tuvo y debió tener siempre.

A raíz de las últimas investigaciones aplicadas a nuestro sector por nuestro órgano rector, MINEDU, el papel del director se ha revalorado dando un giro contundente que ha conllevado a fortalecer la premisa que el liderazgo es uno de los factores determinantes en la eficacia y eficiencia en la gestión de la I.E. Esto se ve reforzado gracias a algunos datos que reportan que los directores de I.E. consideradas eficaces se caracterizan por ser muy activos y compartir su autoridad con el personal a su cargo, no ejercen control total sobre ellos, sino que más bien los involucran en temas de administración de los fondos que se recaudan, los involucran en procesos de planificación y ejecución del currículum y los comprometen a estar atentos a lo que ocurre en el aula de clase, ya que su fin último es el aprendizaje de sus alumnos (as) (Creemers, 1996; Davies y Thomas, 1992; Scheeren, 1992; Reynolds, 1996).

Por otra parte, estudios realizados en contextos no educativos indican que la efectividad de la dirección depende en gran medida del estilo de interactuar del dirigente con los miembros de su grupo. Dichos

estilos pueden estar influidos por las características de la situación, pero parece claro que ciertos rasgos y motivos influyen en la eficacia del líder. La dificultad estriba en que ciertos rasgos son necesarios, pero no suficientes, es decir, los rasgos trabajan en coordinación con otros factores (Lashway, et al, 2000).

1.4. Objetivos de Investigación

La presente investigación busca llegar a los siguientes objetivos:

1.4.1. Objetivo General

Identificar los principales factores que determinan el estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura.

1.4.2. Objetivos Específicos

- 1.** Definir teóricamente las variables que caracterizan a los docentes y director de la I.E. Jorge Basadre.
- 2.** Aplicar instrumentos previamente formulados, de cuyo análisis y reflexión personal permitan identificar las variables que inciden en la definición de un estilo de liderazgo institucional del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura.
- 3.** Establecer las características personales y profesionales del director de la I.E. Jorge Basadre que determinan su estilo de liderazgo.
- 4.** Identificar los aspectos del contexto situacional y motivacionales que inciden en la definición de un estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre.

5. Realizar una caracterización de los profesores en cuanto a su pensamiento crítico y participación activa en la gestión de la I.E. Jorge Basadre.
6. Determinar cuáles de los factores analizados determinan el estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura.

1.5. Hipótesis de Investigación

1.5.1. Hipótesis General

El estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura, es predominantemente transformacional y está determinado por los factores de motivación de poder y la participación activa e influencia del director y profesorado en la gestión de la I.E.

1.6. Antecedentes de estudio

1.6.1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a”.

1.6.1.1. Autor(es) y Año: CHAMORRO MIRANDA, Diana Judith – 2005.

1.6.1.2. Objetivos de la Investigación:

- a) 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.

- b) 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 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

1.6.1.3. Metodología de la Investigación:

La metodología en la que se enmarca este estudio es de naturaleza no experimental, se trata de un estudio correlacional en el que nuestro interés se centra en establecer un modelo lógico hipotético – deductivo, capaz de explicar las relaciones entre las características de los profesores, características personales, motivaciones de los directores y 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.

1.6.1.4. Resultados y conclusiones de la investigación:

- a) Con respecto al Estilo Transformacional.-
- ✓ Existen diferencias significativas en la percepción de los docentes sobre los estilos de liderazgo transformacional del director en función de la escuela.
 - ✓ Existen diferencias significativas en la percepción de los docentes sobre los estilos de liderazgo transformacional en función de la experiencia anterior en el cargo. Los profesores que tienen más de veinte años de experiencia perciben en menor grado los rasgos transformacionales que los profesores que tienen menos de cinco años.
 - ✓ Existen diferencias en la percepción del estilo de liderazgo transformacional en los docentes en función del número de estudiantes. Los docentes que laboran en instituciones educativas que tienen entre 601 y 900 estudiantes identifican en mayor grado las características del estilo transformacional que los docentes que laboran en instituciones donde el número de estudiantes oscila entre los 1701 y 2000.
- b) Con respecto al Estilo Instruccional.-
- ✓ Existen diferencias significativas en la percepción del estilo de liderazgo instruccional entre el profesorado de los departamentos del Magdalena y Atlántico.
 - ✓ Existen diferencias significativas en la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo instruccional del director en función de la experiencia anterior en el cargo. Los profesores con más de 20 años de experiencia perciben en menor grado los rasgos del estilo instruccional en los directores/as.
 - ✓ Existen diferencias significativas en la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo instruccional del director en función del número de estudiantes. Los docentes que laboran en instituciones educativas que tienen entre 601 y 900 estudiantes identifican en mayor grado las características del estilo instruccional. En tanto que en los colegios donde el número de estudiantes oscila entre los 1701 y 2000, los profesores

distinguen, en menor grado, rasgos del estilo instruccional en los directores/as.

1.6.1.5. Relación con la investigación que se ha realizado:

Esta investigación ha sido tomada como referencia porque ofrece una amplia y variada información acerca de los factores que han influido en los distintos tipos de liderazgo que se identificaron en dicha investigación y que tienen relación con la investigación que se ha realizado, además ayudó de manera significativa en el marco teórico de la investigación: Factores determinantes del estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre, del distrito 26 de Octubre del departamento de Piura y proporciona el instrumento utilizado para la recogida de información de la presente tesis.

1.6.2. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: “Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar”. Estudio de caso en un centro educativo del nivel secundaria de Lima Norte.

1.6.2.1. Autor(es) y Año: CONTRERAS PAREDES Blanca – 2005.

1.6.2.2. Objetivos de la Investigación:

- a) General.-
 - ✓ Analizar la relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar, desde la base de las relaciones de poder que se desarrollan en la institución educativa.

- b) Específicos.-
 - ✓ Describir el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria desde el enfoque político del liderazgo.
 - ✓ Identificar los espacios y niveles de participación de docentes y alumnos en la gestión de la escuela.

- ✓ Describir elementos de relación entre el estilo de liderazgo de la directora y la promoción o inhibición de la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar.

1.6.2.3. Metodología de la Investigación:

La investigación se ha desarrollado en cuatro etapas diferenciadas entre sí pero interdependientes y sistemáticas en su desarrollo. En una primera etapa hemos perfilado el tema y objetivo de la investigación, inspirado en el interés por comprender la dinámica interna del ejercicio de poder en una comunidad educativa; paralelamente nos hemos apoyado en una estructura teórica sobre el tema de investigación, basada en dos unidades de análisis como son los estilos de liderazgo, desde el enfoque político, y los espacios de participación para docentes y alumnos en la escuela; teniendo también como referencia los enfoques de la organización escolar, los enfoques de liderazgo y el marco conceptual sobre lo que comprende la gestión escolar. En esta etapa se decidió que la intervención se realizaría del tipo estudio de caso.

En una segunda etapa, optándose como enfoque de trabajo el método de investigación cualitativa; se ha diseñado la estrategia de recojo de información, que comprende la selección y priorización de técnicas de investigación, el progresivo diseño de instrumentos, que se fueron perfeccionando durante el mismo proceso de recojo de la información, y el recojo de información, propiamente dicho. En esta etapa también se ha seleccionado el caso (centro educativo) que sería objeto de estudio.

En esta parte del proceso se ha prestado especial cuidado de las exigencias de fiabilidad y validez. Para la fiabilidad se ha contado con la asesoría competente de una docente de la maestría, quien ha acompañado el diseño metodológico de la investigación así como la elaboración de instrumentos y posteriormente la categorización de las respuestas. Para la validez, se ha recurrido a la triangulación metodológica, específicamente al uso de diferentes fuentes de datos: personas, hechos observados, documentos. Es necesario precisar que las primeras versiones de los instrumentos diseñados fueron aplicados como experiencia piloto en una institución educativa con características similares al caso

seleccionado, permitiendo mejorar su diseño y aplicación en el caso seleccionado.

Una tercera etapa ha consistido en el análisis de los datos. Se ha sistematizado la información recogida en cintas magnetofónicas, documentos y cuaderno de apuntes para su análisis respectivo, estableciendo categorías, identificando la relación entre éstas y teniendo un análisis global del caso.

Finalmente, la cuarta etapa ha comprendido la elaboración del informe de la investigación, con una primera versión “borrador”, la cual ha sido verificada en sus conclusiones por colegas y asesora de la investigación; concluyendo con el informe final.

1.6.2.4. Resultados y conclusiones de la investigación:

1. La directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos.
2. Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes son: Desarrolla la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal. En las reuniones con los docentes no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas. Cuando se suscita un conflicto, opta por evadirlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa y airada con los implicados. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión del cumplimiento de las funciones docentes.
3. Con los alumnos, desarrolla la comunicación pública y privada, orientada a la coerción y mantenimiento de la disciplina. La comunicación privada se emplea también para realizar consultas informales, resolver problemas de indisciplina y brindar cierta confianza que puede revertir en una alta visibilidad de su persona.

4. Las formas de comunicación privada, también se desarrolla con padres de familia, especialmente como una forma de alianza para llevar a cabo un proceso de ‘moralización’ de la escuela, esta relación cercana perturba a los docentes, en la medida que les resta oportunidad de ser escuchados y de ser partícipes en la toma de decisiones, como en el caso de la gestión económica.
5. Existe una actitud de rechazo y frustración de alumnos y docentes a la parcialización de la dirección con los padres de familia y con algunos alumnos y docentes. Como contraposición a esta situación surge la demanda de una dirección que demuestre ser una “líder amiga de todos”.
6. Los conflictos surgen a partir de una desigual distribución de poder: poder de la comunicación, poder de las decisiones; las mismas que tienden a generar situaciones de tensión poco conciliables cuando no se comparte la solución con los diferentes actores de la escuela.
7. Existe una percepción negativa del centro, como un lugar “conflictivo”, haciendo que el conflicto sobrepase muchas veces la propia gestión escolar. Esto limita la capacidad de usar el propio conflicto como motivo de diálogo, impidiendo resolver los nudos generados y avanzar en los diferentes ámbitos de la gestión.
8. El liderazgo predominantemente autoritario de la dirección influye negativamente en la participación de docentes y alumnos en la medida que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. Los docentes no tienen injerencia definitiva en la organización de horarios, la gestión económica y la planificación institucional. Este último aspecto de la gestión, es descuidado por la dirección. Por su parte, los alumnos, a pesar de contar con instancias de representación escolar, no intervienen en las decisiones sobre el reglamento escolar y la gestión económica.
9. La participación de los docentes se circunscribe a: las funciones académicas (plan de estudio, programa escolar), funciones orientadoras hacia los alumnos en el aula o en actividades cívicas, las funciones de coordinación docente para la ejecución del plan anual.

10. El ejercicio de colaboración que ejercen los alumnos a través de los diferentes espacios es parte de una débil participación en la gestión escolar en la medida que no contribuye en la perspectiva de una participación más activa y real, lo cual implica, ejercer progresivamente la opinión, consulta efectiva, propuesta efectiva, co-decisión y co-gestión.
11. Para los docentes y la dirección es natural que los alumnos no tengan un rol protagónico en la gestión escolar. Los alumnos no son convocados a las decisiones que están directamente vinculados a ellos, como el caso de la discusión y aprobación del reglamento escolar, las actividades académicas y la gestión económica.
12. Finalmente, los alumnos y docentes perciben a una directora muy dura en el trato y que no se gana la confianza de los miembros de la comunidad escolar. Esto contribuye a que el clima se vea conflictivo y que la disposición para participar de manera conjunta se resquebraje.

1.6.2.5. Relación con la investigación que se ha realizado:

Esta investigación ha sido tomada como referencia porque nos presenta un tipo de liderazgo que es ejercido por la directora de dicha institución que afecta el trabajo que realiza a nivel de profesorado, padres de familia y alumnado; considerando que ésta afecta el clima institucional e influye en el trabajo especialmente de los docentes ya que sólo se limitan a cumplir sus funciones técnico-pedagógicas sin importarle al área de gestión de la I.E. También da a conocer el rol de los padres de familia y alumnado en el quehacer educativo de dicha institución. Esto permite relacionar la importancia que tiene el estilo de liderazgo del director en el trabajo educativo a nivel docente, padres de familia y alumnos (as), y para ello es importante identificar los factores que influyen en dicho estilo de liderazgo.

1.6.3. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “El estilo de liderazgo de los colegios parroquiales de Piura”.

1.6.3.1. Autor(es) y Año: **FLORES GARCÍA Eddyta – 2014.**

1.6.3.2. *Objetivos de la Investigación:*

- a) General.-
 - ✓ Identificar el estilo de liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura.

- b) Específicos.-
 - ✓ Realizar una revisión bibliográfica básica sobre los estilos de liderazgo del Director.
 - ✓ Seleccionar y aplicar el cuestionario elaborado por Diana Judith Chamorro Miranda “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a” un instrumento para recoger información sobre los estilos de liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura.
 - ✓ Aplicar un instrumento para identificar los estilos de liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura.
 - ✓ Determinar los estilos de los directores de los colegios parroquiales de Piura.

1.6.3.3. *Metodología de la Investigación:*

La presente investigación está enmarcada dentro del Paradigma Positivista también conocido como empírico-analítico, racionalista o tecnológico, y es reconocido por ser el paradigma que ha dominado las investigaciones tanto en ciencias sociales como en la Educación.

Según Martínez Godínez. (2013: 3) “*la investigación Positivista busca los hechos o causas de los fenómenos sociales independientemente de los estados subjetivos de los individuos; aquí, el único conocimiento aceptable es el científico que obedece a ciertos principios metodológicos únicos. Entre sus rasgos más destacados se encuentran su naturaleza cuantitativa para asegurar la precisión y el rigor que requiere la ciencia. Por eso al aplicarse*

a las ciencias sociales se busca que éstas se conviertan en un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable... El conocimiento positivista busca la causa de los fenómenos y eventos del mundo social, formulando son los que se repiten en cada estilo de liderazgo, al generalizaciones de los procesos observados. El rigor y la credibilidad científica se basan en la validez interna”.

Así, la presente investigación tiene un enfoque Positivista en la que se utilizará una metodología cuantitativa, para lo cual se usará un instrumento cuantificable donde se medirán las variables de estilos de liderazgo y las características inherentes a cada estilo, es decir se recurre a la estadística para valorar numéricamente el comportamiento de cada uno de los directores respecto al estilo de liderazgo que ejercen en sus instituciones educativas. Por lo consiguiente se coincide con Martínez Godínez. (2013) cuando sostiene que los procedimientos usados en este tipo de investigación son el control experimental, la observación sistemática del comportamiento y la correlación de variables para luego adoptar una generalización en los procesos donde se rechaza aspectos concretos e irrepetibles para la explicación de los fenómenos y situaciones determinadas.

La aplicación de un cuestionario permitirá identificar qué características o indicadores lograr dicha identificación será posible comprobar nuestra hipótesis, obligatoria en este tipo de investigación, ya que se utiliza un sistema Hipotético-deductivo puesto que se busca un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable.

1.6.3.4. Resultados y Conclusiones de la Investigación:

1. Los docentes del COLEGIO A opinan en un 73% que el Director ejerce un Liderazgo Transformacional. Asimismo en el COLEGIO B el 66% de los docentes manifiesta que posee dicho Liderazgo. También se encuentra que hay docentes que manifiestan que el Director en su I.E. poseen rasgos del Liderazgo Instruccional, en el COLEGIO A en un 70.4% y en el COLEGIO B en un 56.4%.

2. En la muestra estudiada encontramos predominancia del Estilo Transformacional, en comparación con los otros estilos presentados.
3. El estilo de Liderazgo que se encuentra en menor porcentaje es el No Liderazgo, según los resultados obtenidos, en un 25.7% en el COLEGIO A y un 29.3% en el COLEGIO B.

1.6.3.5. Relación con la Investigación que se ha realizado:

Esta investigación se ha tomado como referencia debido a que nos presenta de manera general los distintos tipos de liderazgo existentes en la bibliografía según diferentes puntos de vista de los autores consultados, y a través del estudio hecho identifica uno de los más representativos que se ha recogido del trabajo realizado, de ésta manera se establece un tipo de liderazgo que desarrollan los directores de los colegios parroquiales en la provincia de Piura que tienen relación con las demás formas de liderazgo que ejercen los directores en otros centros educativos de la zona, además permite reconocer la importancia del liderazgo en la gestión de las instituciones educativas sobre todo las que tiene un manejo directo de la iglesia como son los parroquiales.

Considerando todo lo aportado en este primer capítulo se puede establecer que la presente investigación busca determinar el estilo de liderazgo que tiene el director de la I.E. Jorge Basadre y con ello identificar los factores que influyen en la manifestación de este estilo de liderazgo, para lo cual se va a contar con la opinión de los docentes que serán objeto de la aplicación de un cuestionario contrastando los resultados con la opinión que dé el mismo director producto también de otro cuestionario elaborado para recoger la información más importante acerca de cómo lleva a cabo su función.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

El Liderazgo ha sido siempre una cualidad humana que ha sido objeto de estudio de muchos investigadores para comprender la forma como las personas enfrentamos situaciones que requieren toma de decisiones en muchos casos urgentes, y como es que podemos dirigir a un grupo de personas hacia la consecución de un objetivo en común, por ello a través de la información que se ha recopilado estableceremos algunas de las características que presenta ésta cualidad humana y determinaremos los estilos más importantes que éste presenta sobretodo en personas que tiene la responsabilidad de estar al frente de instituciones educativas, así como también determinar algunos de los factores que influyen en la presencia de esos estilos.

2.1. LIDERAZGO

2.1.1. Evolución del concepto de Liderazgo

Según la Real Academia Española (2006) define liderazgo como: “*Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito*”. Como se puede apreciar utiliza el liderazgo con una connotación de superioridad, es decir se le atribuye a situaciones donde existe la presencia de alguien o algo superior, de unos

seguidores y de un seguido, admirado o reconocido por encima de otros. Pero, ¿En qué se basa esta superioridad?. Es importante para la presente investigación mostrar cuál ha sido la evolución del concepto de liderazgo, cómo a lo largo de los años los constructos de esta definición han sido transformados según las épocas de la historia y las posiciones de las diferentes teorías.

A través de la historia de la humanidad se han resaltado diferentes acciones realizadas por el hombre, en las que ha ejercido su influencia para la consecución de un objetivo; ya sea cubrir una necesidad básica como la alimentación, dirigir una expedición, comandar una batalla, independizar un país, etc. La transformación de la naturaleza se inicia con la aparición del hombre; el descubrimiento del fuego, la elaboración de instrumentos de trabajo y de defensa personal como el arco y la flecha, cuando los demás veían que todo lo que descubrían o construían tenía buenos resultados se convirtieron en modelo a seguir de su comunidad.

Si se remonta a las primeras civilizaciones como la Egiptia y la Mesopotamia, se recuerda la necesidad de organizar la ciudad, de administrar y almacenar la producción agrícola y ganadera, de construir y reparar los canales de riego, etc., provocó el nacimiento del gobierno y la administración. Así, el gobierno lo ejercían reyes y sacerdotes: fijaban las normas de convivencia (leyes) y, junto con los funcionarios, dirigían la administración. Los faraones egipcios ejercían una autoridad absoluta que nadie podía discutir. Los hebreos establecieron la monarquía y con una organización social basada en la familia la autoridad fue netamente patriarcal. En China la estructura social se caracterizó principalmente por la existencia de una gradación y su escrupuloso respeto por las jerarquías. En la plenitud o esplendor se encontraba el emperador, considerado de origen glorioso y se pensaba que había recibido su poder por virtud o por las órdenes de los dioses.

Como se puede notar, el liderazgo en las primeras civilizaciones es ejercido como un principio de autoridad, existen unos seguidores y un seguido que se originan debido a lineamientos legales, decretos sociales o creencias religiosas, donde siempre se reconoce al más fuerte del más débil, al más rico del más pobre o al más bendecido del más desdichado. Confucio en el siglo VI a.C.

escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros. Posteriormente a mediados del siglo V, Mencius sostenía que las leyes por sí solas no bastaban para dirigir los negocios, sino que toda empresa se debía adherir a una norma operativa – sistemas estándares –, la cual debía ser ordenada por la ley de Dios y usada como modelo para el buen gobierno. Luego Sun Tzu escribió la obra Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección. Poco a poco han ido apareciendo ideas y fundamentos que han permitido dar nuevas luces sobre el concepto de liderazgo y visiones nuevas de como dirigir una organización o determinada causa.

Con el nacimiento de una forma de gobierno denominada Democracia (creación y aporte de la cultura griega) las personas experimentan la acción de elegir a sus autoridades, aunque al inicio la democracia Ateniese no se considerara una democracia directa, pues la gente no elegía a representantes para votar en su nombre, sino que desarrollaban la legislación y ejercían el poder ejecutivo de manera personal. No obstante, la participación no era ni mucho menos universal, pero entre los que participaban apenas influía el poder económico, y la cantidad de gente involucrada era enorme. Además, las opiniones de los votantes estaban notablemente influidas por las sátiras políticas realizadas por los poetas cómicos en los teatros.

Según J. D. Mooney (1997), durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central de los últimos días del Imperio Romano (siglo V). La autoridad pasó al terrateniente el cual tuvo poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio. El rasgo característico del feudalismo es la naturaleza de la autoridad que delegaba el rey, quien investía a su vasallo como autoridad revocable a voluntad. En donde los vasallos dependían poco del rey y sólo los controlaba por el juramento de lealtad, por lo que en muchos casos esta obligación descansaba más

bien en el honor personal que en el recíproco interés, por lo que las personas situadas en la base de la pirámide feudal dependían de su señor inmediato pero esta dependencia no se daba en gradaciones hasta la cima. Hasta el momento se ha comprobado que la idea de superioridad implicada en el concepto de liderazgo señalado por la RAE, coincide con la forma en que se han desarrollado los sucesos históricos y las organizaciones sociales en las diferentes civilizaciones. Existen períodos históricos unos más explosivos que otros pero lo importante es que la evolución permite la transformación del pensamiento humano; ya en la Edad Moderna con los nuevos descubrimientos, el avance científico y cultural, el hombre amplía el horizonte de su pensamiento y de su vida en todos los aspectos: político, económico, social, científico y religioso.

Existe una nueva visión del mundo y del hombre, la que se caracterizaba por un antropocentrismo, en la edad moderna el hombre busca el individualismo y en esa búsqueda la competencia se hizo inevitable, le interesa desarrollar su personalidad con destrezas y habilidades que lo distinguiera de los demás. En la Época Contemporánea el concepto de liderazgo ha surgido de las bases de la literatura empresarial y organizativa. En el recorrido que se ha hecho que parte del liderazgo de la persona para llegar al liderazgo de la empresa es necesario descubrir al líder empresarial como agente de cambio y establecedor de cultura, aspectos muy importantes y polémicos actualmente; y por eso, se hace imprescindible, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones empresariales sino también educativas, con lo cual permite identificar directores que sean líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización sobretodo educativa.

A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura del líder conocida desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos

psicológicos son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo (Amaya, 1996). Según Culligan (1986), citado por Carlos Alberto Gómez-Rada (s/f) en uno de sus cuadernos de Psicología de la Universidad Católica de Colombia, históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

a) Edad del liderazgo de conquista: durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

b) Edad de liderazgo comercial: a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles cómo levantar su nivel de vida.

c) Edad de liderazgo de organización: durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

d) Edad del liderazgo de innovación: a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia. Tales líderes creadores e innovadores siempre estaban ocupados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los nuevos conocimientos y habilidades se utilizaban para nuevas ideas de producción, conceptos financieros y de mercadeo. Las industrias que tenían la más alta calidad de liderazgo innovador, atraían la gente más creativa.

e) Edad del liderazgo de la información: a medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El

líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

f) Liderazgo en la "Nueva Edad": este estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y así conservar un margen de competencia.

Como se puede apreciar la perspectiva del significado ha ido variando continuamente, todo ha dependido del tipo de organización, los pensamientos ideológicos y creencias religiosas de los hombres así como de los cambios e innovaciones que se han dado en la humanidad, entonces se ha ido desde pensar que el liderazgo es solo un rasgo superioridad y autoridad designada de forma impositiva, hasta llegar a un momento donde el liderazgo se entiende como una capacidad de dirigir personas, donde líder es el que sabe comunicar a otros un objetivo y una visión a alcanzar, aquí la superioridad se mantiene debido a lo que el líder puede inspirar y generar en los otros es decir se transforma en ejemplo.

2.1.2. Conceptualización de Liderazgo

Hablar de liderazgo es hablar de una relación de individuos y no de un individuo en particular, ya que no existe un líder si no tiene seguidores.

Landy y Comte (2005) distinguen entre los conceptos de surgimiento del líder y el de efectividad del líder. El propósito de este trabajo es desarrollar una herramienta de diagnóstico compuesta por una serie de indicadores, que permitan detectar la capacidad de liderazgo de quienes están en los distintos niveles gerenciales de las organizaciones y realizar propuestas de mejora. Se parte de la importancia que tiene el capital humano de una

organización como eje fundamental para el funcionamiento de la misma.

Comprender las virtudes del líder y su forma de actuar, puede contribuir significativamente al desarrollo sostenido de una empresa, brindando las herramientas necesarias para poder enfrentar distintos desafíos.

Chiavenato (2006) también define el liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer; en definitiva el líder es aquel que ejerce influencia en las demás personas.

Por lo tanto el liderazgo incluye dos dimensiones, la primera es la capacidad de motivar a las personas para que hagan aquello que deben realizar y la segunda dimensión queda determinada por aquellos subordinados o seguidores porque siguen aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

Por otro lado según Cueva (2006, p. 206) el liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige, por lo tanto la palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio. Es decir es el líder quien va a dirigir o conducir a los integrantes de un grupo. En el concepto de liderazgo está involucrado el significado de diferentes palabras como autoridad, poder y prestigio.

La autoridad que tiene el líder de una organización no se mide por el por el tipo de poder que ejerce sobre los miembros de la misma, se mide en base a su capacidad de hacer que los otros realicen acciones convencidos del objetivo que quieren lograr, convencidos de que su trabajo tiene un fin trascendente y no es sentido necesariamente como una obligación, además ésta se basa en el prestigio que ha logrado frente a sus seguidores, prestigio que ha ganado con el ejemplo y con su habilidad de empoderar a los demás en sus propias habilidades y talentos.

En ese sentido para Koontz y Weihrich (2007, p. 49), “el liderazgo es un arte que parte de la voluntad y entusiasmo que

mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría o también denominan el liderazgo como proceso de influir en la gente, cuya finalidad es que los integrantes de una organización realicen un esfuerzo con el fin de lograr los objetivos en común”. Así pues la tarea del líder es poner en acción a personas e influir en ellas para la consecución de una meta determinada. Debe despertar en los otros la necesidad de reflejarse en el proyecto a ejecutar y en los objetivos a conseguir, debe guiar el empeño, esfuerzo e interés del grupo hacia la realización de las tareas propuestas, para lo cual deberán conocer y aceptar los métodos y sistemas de trabajo.

Se estima que el Director, tanto en su perfil profesional como técnico, experto tanto en organización, como en su rol de líder institucional, es un factor determinante de la calidad educativa. Así lo hace saber Muñoz- Repiso (1995, citado en Cervera, 2012, p. 27), con la aseveración de que quien busque la calidad en educación, debe asegurarse la presencia de líderes potenciales, y de igual modo, debe crear las condiciones para que surjan de las propias comunidades educativas. En un estudio analítico de seis modelos de Gestión de Calidad, realizado por Lorenzo Delgado (1997, citado en Cervera, 2012, p. 27), aparece el liderazgo como un componente universal de la organización, como un “denominador común” a todos ellos, caracterizándose como el fundamento, el agente impulsor y el iniciador de cualquier otro proceso con tendencia a la calidad de la organización.

El papel del liderazgo en las organizaciones, ha ido acrecentándose a medida que iban apareciendo en el panorama científico y académico nuevas propuestas y teorías organizativas, que han pretendido promover innovaciones y mejoras en las instituciones educativas aportando evidencias sobre los factores que inciden positivamente en la educación. Es por ello que la nueva concepción de liderazgo educativo rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes y profesores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los movimientos de calidad que están siendo llevados a cabo en el ámbito escolar. En virtud de ello se puede definir que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las

actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas (Cantón 2001, citado en Cervera, 2012, p. 28).

Visto de esta manera, son muchos los elementos que intervienen en el desarrollo de un liderazgo eficaz, tal como cual significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención con mucha disposición del escuchar inclusive, entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más, ya que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización bien sea de tipo gerencial, educativa, de servicio o de salud.

2.1.3. Características del Liderazgo en el director de la Institución Educativa

Blase y Anderson (1995) y Hope-Arlene (1999), citados por Conteras (2005, p. 32), ponen de manifiesto las diferencias entre el liderazgo que puede ejercer el director, haciendo uso del poder: “poder sobre” o “poder con”. El “poder sobre” pone énfasis en el control y la manipulación de las conductas, pensamientos y valores de otros, es el poder para la dominación. Sin embargo, “el poder con” enfatiza en el desarrollo profesional, reciprocidad, equidad y mutualismo entre directores y docentes. Para Blase y Anderson (1995, p. 150), esta forma de usar el poder “subordinados y otros interesados que esperan la participación democrática como un derecho, en lugar de verlo como un privilegio a discreción del administrador”

Hope-Arlene (1999, p. 4), tomando los aportes del Dunlap y Goldman y citado por Conteras (2005, p. 32), distingue una tercera forma del uso del poder: power through, “poder a través de”, como aquel que basándose en el poder compartido, es empleado para facilitar a los docentes y alumnos el logro de fines deseados en la escuela: “Facilitative power is manifested through someone rather than involving dominance over someone. Key aspects of facilitative power include enabling, negotiating, empowering based

on the sharing of power and using power together with others to reach desirable ends”¹.

Bush (citado por Santos Guerra, 1997), señala que el director, desde la perspectiva política, es un participante clave en el proceso de intercambio y negociación, está dotado de poder, el mismo que emplea en defender fines personales e institucionales, tiene una significativa influencia en la naturaleza de los procesos de toma de decisiones interna y puede ejercer el control en los procesos que se les encarga a los grupos o áreas de trabajo de docentes. Por otro lado, tiene la responsabilidad de mantener la viabilidad de la institución y de promover las condiciones en las que la política ha de ponerse en práctica, así como de recibir el apoyo de los diferentes grupos de interés.

En esta misma dirección, Blasé (1995. citado en Contreras, 2005, p. 33), afirma que probablemente, un número de factores son considerados para identificar el predominio de la orientación de control observados en estudios de directores de escuelas. “Algunos directores, indudablemente, tienen fuertes necesidades de dominar a otros” (Kipnis, 1976; Winter, 1973, citados por Blase, 1995). Más aún, la natural burocracia de las escuelas pone énfasis en una autoridad racional-legal asociada con la posición, políticas, roles, reglas y procedimientos. Al respecto, Crozier y Friedberg (1990, referido por Contreras, 2005, p. 34) distinguen cuatro fuentes de poder que se generan en una organización: a) aquella que se basa en el control de una competencia particular y de la especialización funcional; b) aquella que está ligada a las relaciones entre la organización y sus entornos; c) la que nace del control de la comunicación y de la información, y d) que se desprende de la existencia de reglas organizativas generales.

¹ "El poder de facilitación se manifiesta a través de alguien en lugar de la participación de la dominación sobre alguien. Aspectos clave del poder de facilitación incluyen propicio, negociar, empoderando basado en el reparto del poder y el uso de la energía, junto con otros para alcanzar fines deseables”.

Por lo expuesto, se rescata la siguiente conclusión que el directivo escolar tiene altas posibilidades de legitimar su poder a través de las responsabilidades legales que le son otorgadas por estamentos superiores, es decir, a través de la autoridad formal. Por ello, es común que el director tenga facilidad para determinar qué y cómo deben o pueden introducirse los cambios en la escuela, sea desde el punto de vista pedagógico, administrativo o institucional; así como para promover o disuadir las formas de participación en la escuela.

Como estableció Ball (1989, p. 91), primero: “el papel del director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micro política de la escuela. Las responsabilidades legales del director lo sitúan en una posición única de autocracia admitida”, y segundo que “el director se encuentra muchas veces en un dilema entre lo que puede hacer porque le es permitido y lo que no debe hacer, desde el contexto político de la institución que dirige, situándose en la disyuntiva de lo correctamente o incorrectamente político”. Es indiscutible que el director tiene una autoridad adquirida por su posición en la estructura escolar, sin embargo, como señala Bardisa (1997) el extremo de expresión de esa autoridad se encontrará en la coerción, aunque los profesores tengan modos de compensar con su influencia el poder potencialmente coercitivo de un director como por ejemplo, iniciar procedimientos legales de sanción. En el ejercicio del control, el director puede tener una actitud inflexible y en otras puede ser frenado por las intervenciones de los docentes, de los padres o los administradores del sistema educativo. Lo mismo ocurre en la lucha por el poder o el estatus de materias dentro de ellos. Los límites varían según las escuelas y los asuntos en conflicto frente a las representaciones, influencias o poder que poseen los actores.

Por otra parte, Bardisa (1997, citado en Contreras, 2005, p. 35), afirma que entre director y profesores se establece un pacto tácito o “perverso” de no control. Los profesores se refugian en el trabajo del aula sin inmiscuirse en la actividad directiva, para que, a su vez, los directores dirijan la institución prescindiendo del control a los docentes. Ambas posiciones legitiman espacios de poder claramente diferenciados en aras de una autonomía “concedida” por los directores, que puede ser autonomía de los docentes, cuando

en realidad se omite la participación de estos en los asuntos generales del centro, mientras que al director se le está “impidiendo” colaborar en la mejora institucional, que pasa por el conocimiento de cómo trabaja el currículo del centro.

Existe también la posibilidad de que el líder, aun teniendo la autoridad formal, tenga un comportamiento débil para el manejo de la institución, contribuyendo a que la escuela tenga un ‘gobierno’ anárquico. Sin embargo, si el peso del liderazgo es mayor que el perfil de la institución, ésta tiende a empañarse de autoritarismo.

2.1.4. Clasificación general de los Estilos de Liderazgo

Antes de brindar detalles sobre los estilos de liderazgo desde el enfoque del director, es preciso señalar que existen amplios estudios sobre el liderazgo y sus diferentes formas de ejercicio. Los primeros estudios, dan cuenta del liderazgo como un rasgo característico de ciertos hombres, que tuvieron un lugar importante en la historia (Teoría de los Rasgos de la Personalidad). Posteriormente, la Teoría Conductual, distingue entre líderes y seguidores y los diferentes estilos de liderazgo según la actitud de estos últimos. Para la Teoría Situacional el éxito del líder depende de su carácter personal, formación y de las características concretas de la situación que enfrenta: relaciones líder-miembros, grado de estructuración de la tarea, poder posicional formal del líder.

Los principales autores de esta teoría son Hersey y Blanchard (1993, en Gorrochótegui 1997) con los estilos delegativo, directivo, participativo y tutorial; y los estilos de liderazgo que plantean Bass y Avolio (1990, citado en Contreras, 2005, p. 36), luego de hacer una revisión sobre la teoría de Burns: transaccional y transformacional. Estos últimos enfoques surgieron desde el campo de la administración de las organizaciones y buscan una alternativa de dirección para favorecer una mayor coherencia de objetivos y productividad de los empleados.

Como una propuesta diferente surge la Teoría Sociocrítica del liderazgo. Esta teoría sostiene que a diferencia del estudio tradicional sobre las organizaciones productivas, las escuelas deben ser estudiadas teniendo en cuenta que en ellas coexisten la

diversidad de metas, las disputas ideológicas, la diversidad de fuentes de poder, entre otros aspectos que no siempre se visualizan desde otros enfoques de liderazgo. Por este motivo, desde esta teoría los estilos de liderazgo son más bien expresiones de lucha por la conquista y el mantenimiento de la estabilidad política dentro de la organización, usando para ello recursos como compromisos, negociaciones, transacciones e incluso amenazas, presiones y tratos secretos. De esta manera, haciendo un consolidado, tomado de López (1996), Bass (1990), Gorrochótegui (1997), Morgan (1998) y nuestras apreciaciones a partir de Ball, se presenta un resumen de las teorías y enfoques de liderazgo:

Figura N°. 1

Teorías y Estilos de Liderazgo

Teoría de los rasgos de personalidad		Autores
El líder dispone de características intelectuales o cualidades físicas determinadas: “el líder nace”. Correlación entre la conducta del liderazgo con rasgos físicos y de personalidad de los líderes.		Kohs & Ivlle (1920) L.L. Bernard (1920)
Teoría conductual	Estilos	Autores
Estudia la interacción entre líderes y seguidores, y la situación que media entre ellos. Define y distingue estilos de liderazgo que varían de acuerdo a la influencia sobre los individuos o los grupos para el logro de los objetivos.	Orientado a las tareas. Orientado a las personas. Autocrático, democrático, “laisser-faire”.	McGregor Lewin Likert Blake y Mouton (1964)
Teoría de la contingencia o situacional	Estilos	Autores
El éxito del líder depende de su carácter personal, formación y de las características concretas de la situación que enfrenta: relaciones líder – miembros, grado de estructuración de la tarea, poder posicional formal del líder.	Directivo, Tutorial, Participativo, Delegativo. Transformacional, Transaccional.	Hersey y Blanchard (1987) Bass (1985) Leithwood y Jantzi (1990)

Teoría Sociocrítica	Estilos	Autores
Los estilos de liderazgo son expresiones de lucha por la conquista y el mantenimiento de poder del director, se manifiestan como formas diferentes para alcanzar el mantenimiento de la estabilidad política dentro de la organización, usando para ello recursos como compromisos, negociaciones, transacciones e incluso amenazas, presiones y tratos secretos.	Interpersonal, Administrativo, Antagónico y Autoritario. Evasivo, Comprometido, Competitivo, Acomodaticio, Colaboracionista.	Ball (1989) Morgan (1998)

Fuente: Contreras, B. (2005). Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Tesis PUCP – Lima. Pág. 37.

Para fines de la presente investigación, se ha seguido los planteamientos que vienen desde la teoría de la contingencia o situacional donde se ubica Bernard Bass. A esto se suma lo que dice Fullan (1991: 144) con respecto al papel del director en un proceso de cambio: “Yet some principals are actively engaged as initiators or facilitators of continuous improvements in their schools. The principal is in the middle of the relationship between teachers and external ideas and people”².

Según Blase (1995), cada una de las descripciones que hace Ball sobre los estilos de liderazgo están acompañados del uso de diferentes estrategias y prácticas, a partir de las cuales se tienen efectos diferentes sobre los profesores, sin embargo; todos fueron especialmente diseñados para controlar a los docentes. Sin embargo, como se ve a continuación, los estilos de liderazgo serán revisados sólo poniendo en relieve las relaciones y la lucha por el poder entre profesores y la administración educativa, pasando por

² "Sin embargo, algunos directores participan activamente como iniciadores o facilitadores de mejoras continuas en sus escuelas. El director está en el medio de la relación entre los profesores y las ideas externas y las personas".

el director; mientras que se invisibiliza la participación de los alumnos en este proceso.

Se considera, que los demás estilos son muy importantes, pero se debe fundamentar una teoría para sustentar esta investigación y ella se plantea con mayor énfasis en la Teoría de la contingencia o situacional.

2.1.5. Clasificación de los Estilos de Liderazgo según Bernard Bass

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional (Bass, 1999, p. 9-13).

Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo-beneficio (Bass, 1999).

En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

Para hacer más evidentes las diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional, utiliza como símil el mensaje del presidente Kennedy al pueblo norteamericano: “El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti” (Martínez, 1995, p.116). Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985, p. 20) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

Esta es la razón por la cual Bass considera este estilo de liderazgo transformador (Bass, 1985, p. 21), por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass, 1985, p. 15).

Ese cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado que las personas dentro de la organización que tienen potencial para convertirse en líderes auto dirigido, autorregulado, auto actualizado y auto controlados (Bass, 1985, p. 16).

Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo. Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Bruce Avolio, doctor en Psicología Industrial y organizacional, docente investigador de la Universidad de Nebraska- Lincoln y director del Gallup Leadership Institute, proponen el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

A continuación se describen las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bass y Avolio:

Laissez-Faire o dejar hacer. Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...”

Administración pasiva por excepción. El líder por excepción tiende hacia el laissez faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo...”

Administración activa por excepción. El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...”

Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...”

Consideración individual. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”

Estímulo intelectual. Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a...?”

Motivación e inspiración. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”

Influencia idealizada o carisma. Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder.

2.1.5.1 Estilo de Liderazgo Transformacional

El modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985, citado en Cervera, 2012, p. 30), hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía (Bass, 1994).

A continuación se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del Liderazgo Transformacional. Según Bass (1985, señalado por Cervera, 2012, p. 30), el líder transformacional se distingue por cuatro características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por el docente:

- La consideración individual.
- La estimulación intelectual.
- La motivación inspiracional.
- La influencia idealizada.

1. Influencia idealizada (carisma): El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas.

El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto (Bernal, 2000). En tal sentido, el docente debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; así mismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

En consecuencia, los docentes que presentan esta cualidad (influencia idealizada) son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2. Motivación inspiradora: El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás (Bass, citado por Bernal, 2000).

En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los Directores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente.

Asimismo, deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de

seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros.

3. Estimulo intelectual: El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

En tal sentido, el docente en su función laboral requiere promover en sus seguidores (alumnos) la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoque para viejos problemas; es decir, el educador debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar con los miembros del personal bajo su cargo. Se trata de estimular la actuación de este personal, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas (Bernal 2000, citado en Cervera, 2012, p. 32).

El líder educativo debe fomentar la creatividad y enfatizar en un repensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. Deben utilizar la intuición y la lógica para resolver situaciones conflictivas.

Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras (Gutiérrez, 2003). Es decir, los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder.

4. Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado.

Bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación deben aplicar este tipo de liderazgo, en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores (Bass y Avolio, 1994, citado por Cervera, 2012, p. 33).

Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables.

Lo anterior referido implica que la preparación del líder educativo debe estar encaminada a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobretodo, reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

Otro autor como Covey (1997, citado en Cervera, 2012, p. 34), expresa que un líder valioso tendrá que desarrollar, como lo ha planteado Bass (1985), la motivación inspiradora, para así poder lograr y aumentar el optimismo, el entusiasmo y el compromiso con los objetivos de la institución y de sus seguidores.

En tal sentido, el proceso de liderazgo en el contexto educativo, implica que los docentes líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas (Lombardi, 2003, según Cervera, 2012, p. 35).

Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la

mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión.

En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes.

Por lo tanto, si las organizaciones educativas logran emprender este camino, podrán alcanzar cambios en sus estructuras organizacionales perdurables a lo largo del tiempo. Es por ello, que se plantea el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo, esencial en las organizaciones, ya que promueve cambios verdaderos en la forma de pensar y actuar de sus actores, centrando su atención en el desarrollo humano (Gutiérrez, 2003).

Asimismo, Covey (1997, citado en Cervera, 2012, p. 36), manifiesta que el objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

El liderazgo propicio en la reestructuración ha sido designado como transformacional, o –por el anglicismo– mejor decir “transformador” o transformativo. Aunque ya, por su generalización, sea quizá una empresa imposible oponerse al término, en otros campos (sociología o teoría empresarial), más estrictos que el educativo, se emplea “transformador” (Alvarez de Mon, 1997; Kaufmann, 1997).

Para describir este tipo de liderazgo contamos con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns o Bass, desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood y su equipo la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”. Vamos a recurrir, por tanto, para su conceptualización, a ambas presentaciones.

Con todo, hay que ser precavidos, después del sucesivo “pase de modelos” que los nuevos “gurus” del mundo empresarial han ido haciendo desfilar de liderazgos (rasgos, contingencia, visionario, carismático, etc.), para no transferirlas a organizaciones específicas como son las educativas. Es preciso una relación estrecha entre liderazgo y los contextos organizativos de las escuelas, pues –en más ocasiones de las deseables– la investigación se ha concentrado en el liderazgo “de”, en lugar del liderazgo “en”, las organizaciones. Ha habido, igualmente, escaso análisis situacional, hablando de cualidades (casi universales) de los líderes de un modelo u otro, concentrándose en los líderes exitosos más que lo que sucede en las situaciones normales (Bolman y Heller, 1995). En educación se ha ido trasladando dichos modelos, al margen de la especificidad de los centros educativos, lo que ha dado lugar más a distraer que a transformar la realidad. Cada movimiento de mejora, a su vez, en las sucesivas olas que se han dado en el último tercio de siglo (eficacia escolar, mejora de la escuela y reestructuración), ha destacado su propia propuesta de liderazgo. Así, ha sucedido con la reestructuración escolar, como se va a ver.

De acuerdo con la excelente historia de Bryman (1992, 1996), el liderazgo “transformativo” se inscribe dentro de los enfoques de “nuevo liderazgo” que aparecen en la reconceptualización de los ochenta (carismático, visionario, transformativo), de un modo más flexible e inclusivo, comunitario o democrático, en cualquier caso “postheroico”. En lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, estos nuevos enfoques se mueven –más bien– en una línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, imbuyendo un sentido más alto a los propósitos inmediatos.

Por un lado, el liderazgo transformador se inscribe dentro de las estrategias de cambio educativo basadas en inducir el compromiso organizativo de los implicados, una vez fracasados los intentos de control (Rowan, 1990, 1996). Por otro, se separa sensiblemente de la imagen de “liderazgo pedagógico “(por evitar “instructivo”) que había emergido dentro de la investigación sobre “escuelas eficaces”. El liderazgo pedagógico se relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen que ver con los procesos de enseñanza y aprendizaje. En el nuevo contexto de cambio, Leithwood ha defendido que la imagen “transformadora” es más adecuada. Las oposiciones, sin embargo, no nos llevan muy lejos, y de hecho formas y conductas destacadas en la orientación de “liderazgo instructivo” pueden tener una naturaleza transformadora (Sheppard, 1996), al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del profesorado.

- **Liderazgo Transformador vs. Transaccional (Bass)**

El modelo de liderazgo transformacional se basa en uno de los factores de Bass, en la oposición –dentro del continuum– entre transaccional y transformacional, que destacó en primer lugar la excelente obra de Burns (1978), posteriormente popularizada por la obra de Peters y Waterman, donde las empresas excelentes se caracterizaban por un líder transformador de su estadio de desarrollo. Bass presenta como opuestas o separadas ambas dimensiones (transaccional y transformacional), aunque actualmente (Bass, 2000) piensa que en su formulación ideal deban ser complementarias.

Según Bass (1990), el liderazgo transformador incluye cuatro componentes: carisma (desarrollar una visión), inspiración (motivar para altas expectativas), consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores), y estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques). El liderazgo transaccional, por contra, se define por dos componentes: hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados) y gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones) para que se cumplan los requerimientos.

2.1.5.2 Estilo de Liderazgo Transaccional

El supuesto líder, ejecuta una “transacción” con su personal. Una transacción es un proceso en el que cada parte busca su propio beneficio. El liderazgo transaccional describe una interacción egoísta entre el líder y su seguidor, en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades.

Se pueden distinguir 2 tipos de liderazgo transaccional:

- ✓ *“Dirección por excepción”*. El líder busca, pasiva o activamente, sólo resolver los problemas que encuentra o los que su personal le presenta. En este caso el líder actúa sólo cuando existe la necesidad, se trata de un líder o jefe preocupado por cumplir los objetivos y las metas, mucho más que por las personas con quienes trabaja. Es decir interviene corrigiendo ante la omisión de un deber cuando no se ha alcanzado los niveles deseados.
- ✓ *“Gerencia por recompensas condicionadas”*. El líder asume un rol más activo y promueve la motivación de su personal a través de “recompensas”; condicionadas a cumplir las metas del personal y la consiguiente mayor productividad del líder.

El líder transaccional se rige por valores como la honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos. A diferencia del liderazgo transformacional que se centra en el autoconcepto y la autoestima que permite al líder alcanzar niveles más altos de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en sus colaboradores, el liderazgo transaccional, al orientarse a las necesidades materiales de los colaboradores, obtiene niveles mucho más bajos (Bass, 2000).

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 manera eficiente. Este líder desarrolla competencias

como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones.

Mecanismos Motivacionales en los Liderazgos Transaccional y Transformacional

a) Mecanismos de Motivación de Liderazgo Transaccional

Bass (1985) explica el proceso motivacional de este tipo de liderazgo de acuerdo a la Teoría de las Expectativas de Vroom. Este autor explica que la motivación es producto de tres factores, a saber: valorización de la recompensa deseada, que se refiere a la fuerza de preferencia por recibir una recompensa de una persona. Se trata de un deseo por alcanzar una meta; La probabilidad de que el esfuerzo que se realice produzca un desempeño exitoso, es decir la fuerza de convicción de que el esfuerzo producirá la realización del objetivo, y también es conocido como expectativa.; y finalmente la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa, es decir, la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haga bien su trabajo.

Ahora como la conexión entre esfuerzo y recompensa es incierta, es fundamental que el líder transaccional trabaje sobre la confianza del seguidor. Bass enfatiza que los niveles de confianza de los seguidores están con relación con el esfuerzo que se está dispuesto a realizar. Los empleados evaluarán el costo beneficio de su comportamiento en el trabajo.

Según Bass el rol específico del líder transaccional en este tema y su efecto en la motivación viene dado por:

- Reconocimiento y clarificación del rol y requerimientos de la tarea
- Reconocimiento de lo que el subordinado quiera obtener por su trabajo, sus necesidades y deseos.
- Intercambios de recompensas y promesas de estas, por el posible esfuerzo del seguidor
- Responsividad a los intereses del seguidor, si estos pueden alcanzarse con su trabajo

El líder transaccional tiende a analizar las necesidades de sus seguidores y sobre esto construyen un conjunto de metas basándose en el esfuerzo racionalmente esperado. En el caso del líder transformacional, demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía. Por lo tanto, tales líderes no cuestionan las metas de la organización y se concentran sobre el compromiso-control. El foco de ellos es sobre el proceso, no sobre la sustancia del tema. (Bass, 1981, p. 43).

2.1.5.3 Estilo de Liderazgo denominado 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” (Pascual et al, 1993, p. 114).

Se debe señalar, que en el campo educativo español, se ha adelantado un estudio desde la perspectiva definida por Bass. La investigación realizada por Pascual, Villa y Auzmendi en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla y León (Pascual et al, 1993, p. 117) en la cual emplearon el Cuestionario Multifactorial diseñado por Bass, indican que:

1. Los profesores perciben a los directores que ejercen un liderazgo transformacional como más eficaz a los que evidencian un estilo de liderazgo transaccional o de No Liderazgo.

2. Los directores que ejercen un liderazgo transformacional obtienen un mayor esfuerzo extra del profesorado que los que realizan un liderazgo transaccional o No Liderazgo.
3. Los directores transformacionales consiguen una mayor satisfacción laboral en su profesorado que los directores que poseen un estilo transaccional o No Liderazgo.
4. Los directores con un liderazgo transformacional consiguen una mayor satisfacción con su dirección que los líderes transaccionales y los líderes que ejercen un estilo de No Liderazgo.

El estilo No Liderazgo consiste en la ausencia de implicación y compromiso por parte del director – líder en las actividades y toma de decisiones en la institución. La ausencia de interés por parte del director alienta la falta de compromiso y el desengaño del profesorado. La estrategia empleada por el líder es la evasión, la ausencia cuando se le necesita y la indefinición. La dimensión que comprende este estilo es la siguiente:

- ✓ ***Dejar Hacer:*** el director – líder se caracteriza por la ausencia de intervención en el comportamiento de los otros. Abandona al grupo a su propia suerte, se aleja lo más posible evitando tomar decisiones que son cruciales para el centro.

Se produce cuando el supuesto líder está presente físicamente, pero no se relaciona con su gente: No decide, no motiva, vive en su propio mundo; no ejerce ningún tipo de autoridad. Es del tipo “laissez-faire” o “dejar hacer”. En este tipo de liderazgo Bass 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.

2.2. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director

2.2.1. Factor determinante de motivación de poder

En los textos utilizados para la enseñanza de la "Administración", la primera referencia sobre el poder puede encontrarse en el capítulo dedicado a las teorías sobre la motivación. Se presenta, cuando se analiza la "Teoría de las necesidades y la motivación", de (McClelland, 1987). En lugar de analizar las necesidades de las personas en un orden jerárquico, como había planteado Maslow (1991), las investigaciones de McClelland y su grupo se centraron en identificar los factores que, preferentemente, pueden motivar más a cada cual. Como resultado de sus estudios identificaron, como factores de motivación, tres tipos de necesidades:

- ✓ *Necesidad de logro.*
Cuando prevalece el interés por alcanzar objetivos y demostrar competencia o maestría. Las personas que tienen esta necesidad en alto grado, centran su energía en terminar rápido y bien sus tareas. Les gusta recibir retroalimentación específica y expedita sobre lo que hacen. Es típica de investigadores y profesionales especializados.
- ✓ *Necesidad de asociación.*
Personas que disfrutan en alto grado tener relaciones interpersonales afectivas y que se les tenga estimación. Mantener buenas relaciones sociales y experimentar la sensación de comprensión y proximidad son sus preferencias. Están prestos a auxiliar a quienes se ven en problemas y a disfrutar las interrelaciones amistosas con los demás. Características de los que se dedican a las relaciones públicas, así como de vendedores exitosos.
- ✓ *Necesidad de poder.*
Las personas en las que prevalece esta necesidad, se interesan por ejercer influencia y control sobre los demás. Disfrutan cuando "están a cargo". Prefieren ser situados en posiciones competitivas y orientadas al estatus. Tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia sobre

los demás. Característico de dirigentes y líderes, que asumen el poder como una vía para la obtención de una visión y objetivos.

En el test ¿Qué lo motiva a usted?, que presenta Robbins (1999) en su texto, para el autodiagnóstico de los tres factores de motivación que planteó McClelland, las personas que tienen preferencia por la "Necesidad de poder e influencia", se identifican con los siguientes comportamientos:

- Disfruto al competir y ganar.
- Disfruto estar a cargo.
- Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo.
- Gozo al influir en otras personas para que sigan mi camino.
- Con frecuencia, trabajo para obtener más control sobre los eventos a mí alrededor.

Aun cuando todas las personas tienen, en alguna medida, estos tres tipos de necesidades, en un momento determinado, prevalece una de ellas, como factor de motivación principal. Las organizaciones utilizan esta información en la asignación de tareas a su personal de manera que, en la medida de las posibilidades, se correspondan con sus preferencias personales. Darle a una persona autonomía y responsabilidad de supervisión que le permita ejercer el control de su trabajo, y tal vez el de otros, podría satisfacer su "necesidad de poder".

2.2.2. Factor determinante de la participación activa e influencia del profesorado en la gestión de la I.E.

Para efectos de la presente investigación se analiza la escuela desde la perspectiva política, y nos ubicamos en el enfoque socio-crítico según Garín (1996) por cuanto este incorpora los contextos socio-culturales, las interacciones y las dinámicas que se producen al interior de la escuela como una institución de la comunidad local.

El paradigma crítico, asume el sentido de la organización como construcción social al mismo tiempo que considera que queda mediatizada por la realidad socio-cultural y política más amplia. No se trata sólo de comprender el conjunto de significados que conforman una organización y sus procesos de desarrollo, sino de analizar las razones por las que la realidad se manifiesta así y no de otra manera. (p. 45).

Desde este enfoque, se entiende la organización como una construcción social que refleja los intereses y las ideologías dominantes dentro de la organización y en donde se da un permanente conflicto entre los distintos grupos de interés por acceder al poder y repartirse los recursos escasos de la misma. (Domínguez y Diez 1996, p. 375).

A partir de este paradigma se describe e interpreta a la escuela como una organización micro-política. Investigadores como Ball (1989) y Blase (2002) construyeron desde esta perspectiva el análisis de grupo, las relaciones y tácticas de negociación, así como el conflicto en el contexto de la toma de decisiones. Ball (1989) acota el concepto de micro política en tres esferas de la actividad organizativa:

- Los intereses de los miembros de la organización, que pueden ser de diversos tipos.
- El mantenimiento del control en la organización.
- Los conflictos en torno a la definición (política) de la escuela.

La observación cuidadosa del proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) experimentado en la escuela, permitió comprobar el importante rol que cumplen los docentes en el proceso del cambio, hasta nos atreveríamos a afirmar que si el cambio no empieza por ellos el camino será más difícil.

Se evidencia la transformación de algunos rasgos de la cultura escolar como la organización de los docentes, la promoción del trabajo en equipo, el establecimiento de alianzas entre el director y profesores(as) para alentar el cambio, etc. sin embargo, a

pesar de los avances observados –el colegio toma iniciativas para formular y ejecutar proyectos de innovación, buscando mejorar la calidad educativa y conservar el prestigio institucional– los hechos demuestran que convertir esta intención en resultados de aprendizaje continúa siendo un gran desafío.

El director como responsable de ella procura involucrar a los docentes en la construcción del cambio; en el cuerpo docente se identifica a tres grupos de maestros: los que lideran, que manifiestan predisposición y voluntad de querer cambiar la escuela, ejerciendo liderazgo para lograr el cambio y la eficiencia que le aseguren legitimación social; los que ejecutan y los que se resisten, que ponen en juego una serie de estrategias para vencer la presión que se ejerce sobre ellos con el propósito de lograr “alinearlos”, para que empiecen a “entonar” con las nuevas demandas, en este contexto los conflictos salen a la vista, dependiendo de las circunstancias estos se manifiestan en ciertas fricciones y fracturas de la relaciones humanas, mientras que en otras circunstancias permanece “oculto”, alimentando el surgimiento de una cultura del comentario silencioso. En esta compleja dinámica fluye la necesidad de impulsar el cambio.

Una estrategia de éxito para ejecutar el cambio es el establecimiento de una alianza entre director y docentes líderes (equipo de cuadros), que con una convicción pedagógica compartida deciden “transformar la escuela” y convertirla en un referente para otras instituciones educativas de la comunidad. Para cumplir este propósito se ponen en juego estrategias de liderazgo, motivación e inclusive de coerción (imposición) para inducir al cambio, que se enfrentan a las estrategias de resistencia pasiva, con las que los otros docentes (la mayoría) logran acomodarse y “seguir la corriente” en el sistema, sin lograr integrarse plenamente a este movimiento.

De la revisión bibliográfica realizada se ha podido determinar y diferenciar para ésta investigación, tres estilos de liderazgo bastante representativos y presentes en muchas personas que están a cargo de instituciones en especial educativas como son el transformacional, el transaccional y el no liderazgo que reflejan la forma como éstas dirigen a un grupo humano y logran hacer frente

a todas las actividades de gestión que les compete. La diferencia fundamental entre estos estilos es; que el primero, el transformacional, apunta a las cualidades innatas de un líder para lograr que las personas a su cargo realicen su labor por consciencia, sin esperar nada a cambio sólo la satisfacción del deber cumplido y bien cumplido, les interesa el bienestar colectivo; en el caso del transaccional, si apunta más a una situación de intercambio de intereses entre las partes esto es entre el líder y sus seguidores, buscando con ello mejores resultados por parte de los últimos; y finalmente, el no liderazgo o laissez-faire que es por así decirlo todo lo contrario a un líder pues evita tomar decisiones cuando se necesita, no se hace problemas, es indiferente y hasta se podría decir que no le interesa la buena conducción del grupo a su cargo.

También se pudo determinar, para esta investigación, alguno de los factores que influyen en los líderes para potenciar la presencia de uno u otro estilo de liderazgo, para efectos de la presente fue importante revisar los factores de motivación de poder y participación activa; en el primer caso compromete la sensación de sentirse capaz de todo y que no hay nadie que se lo impida, el otro aspecto está referido a la capacidad del director de hacer participar a sus docentes de manera positiva y dinámica en las actividades que se programen a nivel de la I.E.; finalmente el otro factor de influencia del líder y sus seguidores en la gestión de sus instituciones para el logro de los objetivos planteados o de los proyectos formulados, nos ha permitido identificar de qué manera el líder, en este caso el director, es capaz de influir sobre sus docentes para poder ejecutar y desarrollar todas las acciones solicitadas por el órgano rector a nivel nacional y con ello lograr el mejor funcionamiento de la I.E. pensando en la proyección en el tiempo que ésta tenga por el trabajo desarrollado de manera conjunta.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se procederá a determinar el tipo y diseño de investigación que se realizó en el trabajo y por ende determinar la muestra sobre la cual vamos a sustentar el presente trabajo.

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación está enmarcada dentro del Paradigma Positivista también conocido como empírico-analítico, racionalista o tecnológico, y es reconocido por ser el paradigma que ha dominado las investigaciones tanto en ciencias sociales como en la Educación

Según Kuhn, T (1956), paradigma positivista corriente filosófica idealista subjetiva rechaza el problema cardinal de la Filosofía como ciencia (relación entre el ser y el pensar, entre la materia y la conciencia). Este paradigma cuantitativo, empírico-analítico o racionalista, deriva de las investigaciones tradicionales en las ciencias naturales y factuales y se ha querido extrapolarlo a las ciencias sociales y humanas. Utiliza predominantemente técnicas cuantitativas, aspira a ampliar el conocimiento teórico y se orienta siempre a la formulación y comprobación de hipótesis y teorías.

Se propone establecer leyes y explicaciones generales por las que se rigen los fenómenos, aspira a la precisión, al rigor, al control en el

estudio de los fenómenos, Considera que el método modelo del conocimiento científico es el experimento, Defiende la vía hipotética-deductiva como válida para todas las ciencias, asume determinadas posiciones acerca de la concepción del objeto de la investigación y de su forma de conocerlo, entre ellas: Se rige por leyes que explican, predicen y controlan los fenómenos las cuales pueden ser descubiertas y descritas.

3.2. Sujetos de investigación

Teniendo en cuenta la población docente nombrada de la I.E. Jorge Basadre, se ha determinado que la muestra sea intencional en donde se incluya docentes de ambos sexos, con título pedagógico o de licenciado, así como con grado académico de maestría, también se han incluido a docentes sin título pedagógico pero con nombramiento interino que llevan varios años en la I.E., el resumen se detalla en el siguiente cuadro:

Sujetos	Nombrados Primaria	Nombrados Secundaria	Total Nombrados	Muestra Intencional
Docentes	27	47	74	44

3.3. Diseño de investigación

La investigación sobre los factores determinantes del estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura se encuentra dentro del método de investigación empírico-analítico donde se utiliza el diseño de investigación cuestionario como estrategia para la recolección de datos.

En este caso el diseño de investigación aplica un cuestionario que nos sirve para conocer las opiniones, actitudes, posiciones, etc., de los maestros respecto al estilo de liderazgo que ejerce el director de su institución educativa sobre ellos y en general sobre la institución.

Para este diseño tipo cuestionario se ha seguido el siguiente procedimiento:

1. Selección de los objetivos de la investigación, donde se ha delimitado en qué se basa el interés de la misma.
2. Recopilación de la información necesaria que sirve de marco teórico.
3. Definición de la población o sujetos de investigación.
4. Disposición de los recursos necesarios para la investigación.
5. Elección del tipo de encuesta.
6. Previsto el método de análisis de datos.
7. Revisión de la encuesta.
8. Selección de la muestra.
9. Aplicación de la encuesta.
10. Codificación de los datos.
11. Análisis de los resultados.
12. Realización del informe.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) esta investigación de diseño cuestionario es de tipo trasversal ya que tiene como objeto la descripción de una población en un momento temporal concreto. En el cuestionario elegido se ha tenido en cuenta los aspectos diferenciales y las relaciones que se desean establecer en el análisis.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

En la presente investigación se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario para docentes y otro para el director de la I.E. Jorge Basadre, las cuales figuran en los anexos 2 y 3 para lograr identificar el estilo de liderazgo del director de dicha I.E. y los factores determinantes que conllevan a ello. De esta forma se logró reunir la información correspondiente para el logro de los objetivos previstos en la presente investigación.

3.5. Procedimiento de organización y análisis de resultados

Luego de aplicado el cuestionario a la muestra de docentes establecida y al director por consiguiente se procedió a procesar la información con la cual se elaboró una pauta de registro donde se resumió toda la información obtenida, para luego proceder a elaborar las tablas y gráficos correspondientes.

De esta manera se ha podido determinar que el tipo de investigación positivista o empírico – analítico es el que mejor se ajusta al trabajo realizado y que para el diseño se ha utilizado un cuestionario ya validado para docentes y director de instituciones educativas y que la muestra utilizada ha sido intencional ya que sólo ha sido una institución objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los resultados del cuestionario de 106 preguntas aplicado en la Institución Educativa “Jorge Basadre” con el fin de identificar los factores determinantes del estilo de liderazgo del director de esa institución.

Los resultados serán presentados de acuerdo a las 5 subcategorías consideradas en el instrumento, siendo las tres primeras (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y no liderazgo y). Las otras dos, los factores determinantes del estilo de liderazgo de acuerdo a la relevancia que han tenido en la presente investigación.

4.1. Contexto y sujetos de investigación.

4.1.1. Descripción del contexto de investigación.

La I.E. Jorge Basadre remonta su creación a la década de los sesenta en el distrito de Frías (Provincia de Ayabaca, Departamento de Piura), con el nombre de INIF. N° 37. En 1963 fue racionalizado, estableciéndose en la ciudad de Piura en el año 1964 en ambientes del CN. “San Miguel”. Posteriormente se reinstaló en el edificio Eugenio Pérez (calle Lima – Huancavelica), para luego ubicarse en tres locales diferentes. Entre 1967 y 1968 se empieza la construcción de los ambientes de su actual ubicación, AA.HH “Santa Rosa”, ocupándose definitivamente en 1970.

En 1972 se convirtió en Centro Base. En 1973 dio apertura a su nivel primario. En 1980 desaparecen los Colegios Técnicos y aparecen los Colegios con Variante Técnica, dejando de ser INIF. Adoptando el nombre de Colegio Nacional Jorge Basadre, el 17 de Diciembre de 1980 con RD. N° 03267. En 1982 empieza a funcionar el turno nocturno para brindar este servicio a la población adulta, en su mayoría provenientes de la serranía piurana. Con la creación del turno nocturno, más el nivel primaria y secundaria de menores; actualmente Educación Básica Regular y Educación Básica Alternativa; hasta la fecha siempre la I.E. ha sido seleccionada como centro piloto de varios proyectos. En el Nivel Secundaria de Menores, se ofrece las Variantes de Ciencias y Humanidades y la Variante Técnica: Industria del Vestido, Labores, Industria de la Madera, Electrónica, Computación-Internet, con un Aula de Innovación.

A partir del año 2008, se ha oficializado para todos los estudiantes 3° nivel secundario, en el área de Educación para el trabajo las especialidades de confecciones, tejidos, juguetería, Construcciones Metálicas, Carpintería de la Madera, Operador de Computadoras, Mantenimiento de computadoras y equipos electrónicos de consumo.

La I.E. Jorge Basadre ha cumplido 50 años de creación y ha sido ganadora de muchos proyectos, dentro de ellos en el año 2004 el Proyecto Innovador: “Desarrollemos Nuestras Capacidades de Expresión Oral y Comprensión Lectora”, haciéndose acreedora de un premio económico. Actualmente se viene desarrollando los proyectos de Promolibro, Seguridad Vial, Patrimonio Cultural y Natural (Turismo), Corredores Peatonales (Escuelas seguras), Fiscalías Escolares, entre otros proyectos. Así mismo la I.E es coordinadora de las Escuelas Asociadas a la Unesco en el ámbito Regional de Piura. En la disciplina deportiva anualmente siempre ocupa los primeros lugares en las Categorías Sub 12, Sub 14 y/o Sub16 en fútbol los varones y en vóley las mujeres a nivel distrital, provincial y/o regional. En lo académico, sus estudiantes han logrado ganar en diferentes concursos a nivel local, regional y representatividad a nivel nacional, con lo cual se demuestra la excelencia, calidad y servicio educativo que se brinda e imparte en

esta emblemática casa de estudios, orgullo del Sector Oeste de Piura.

En la actualidad ésta I.E. cuenta con los niveles de Primaria 982 estudiantes y Secundaria 1206 alumnos, siendo nuestra población estudiantil 2188 (hombres y mujeres); cuenta con 103 trabajadores (directivos, jerárquicos, docentes, administrativos).

VISIÓN: En el año 2020 nuestra casa de estudios Jorge Basadre es una institución educativa emblemática del sector oeste de la ciudad de Piura que educa en valores, principios democráticos y cristianos; desarrolla las capacidades técnico productivas de niños, niñas y adolescentes; fomenta el respeto y conservación de nuestro ambiente y el adecuado uso de los avances científico – tecnológicos para el desarrollo de nuestra región Piura; además cuenta con docentes altamente calificados que trabajan en equipo, infraestructura adecuada e implementado con materiales y equipos actualizados.

MISIÓN: Somos una institución educativa estatal que brinda educación primaria y secundaria de menores, con la finalidad de formar alumnos y alumnas con valores, principios democráticos y cristianos; capaces de utilizar adecuadamente los adelantos científico–tecnológicos, que les permitan mejorar su calidad de vida, insertándose en el mundo laboral y de la producción de nuestra región Piura, desde una perspectiva de desarrollo sustentable.

VALORES: Los valores constituyen el sustento que orienta el comportamiento individual y grupal, y se evidencian mediante las actitudes que demuestran las personas en los diferentes actos de su vida. En la propuesta de diseño curricular para la I.E. Jorge Basadre hemos seleccionado los siguientes valores:

- ❖ **Respeto:** Es un valor social por el cual la persona actúa o deja de actuar, procurando no perjudicar ni dejar de beneficiarse a sí mismo, ni a los demás, de acuerdo con sus derechos, con su condición y con sus circunstancias.

- ❖ **Tolerancia:** Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.
- ❖ **Responsabilidad:** Es un valor moral definido como la facultad que permite al hombre interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de un hecho voluntariamente realizado.
- ❖ **Honestidad:** Valor moral que se sustenta en la autoestima, la autenticidad, la veracidad, la lealtad y otros valores. La honestidad es un modo de comportarse en coherencia con los valores asumidos y facilita la realización del ideal de vida humana.
- ❖ **Solidaridad:** Es un valor social mediante el cual la persona se adhiere a la causa, necesidad o interés de otra, con la finalidad de compartir problemas, aspiraciones, intereses, etc., asumiéndolos como propios y contribuyendo en forma conjunta a la solución de los mismos.

Relacionándolos con:

- ❖ **Libertad:** Valor moral por el cual el hombre se auto dirige según lo que le dicte su razón. La libertad se debe ejercer responsablemente, respetando a los demás y a la naturaleza.
- ❖ **Justicia:** Es un valor moral a través del cual la persona se esfuerza continuamente para dar a los demás lo que es debido, de acuerdo con el cumplimiento de sus deberes y de acuerdo con sus derechos y a la vez intenta que los demás hagan lo mismo.
- ❖ **Honradez:** Valor social por el cual la persona actúa con rectitud e integridad moral frente a las personas, a la sociedad y sus instituciones, poniendo de manifiesto el respeto a las normas morales, sociales y jurídicas que regulan la vida social.

ACTITUDES FUNDAMENTALES: Las actitudes son formas de actuar, demostraciones del sentir y pensar. Responden a los intereses y motivaciones, y reflejan la aceptación de normas o recomendaciones. Las actitudes tienen elementos cognitivos, afectivos y conductuales, se deben trabajar transversalmente en

todas las áreas y espacios. Nuestro centro educativo cree necesario poner en práctica y evaluar las siguientes actitudes:

- Cumplimiento de las normas de convivencia.
- Entrega y realización oportuna de las actividades y tareas.
- Perseverancia en la tarea.
- Disposición para el trabajo en equipo.
- Cooperación en la tarea grupal.
- Ahorro de tiempo y materiales en los trabajos productivos.
- Pulcritud y limpieza en la presentación de sus trabajos.
- Cuidado de los ambientes y áreas verdes del centro educativo.
- Asume con responsabilidad sus errores.

4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación.

La I.E. cuenta con un cuadro de asignación de personal (CAP) aprobado por el Ministerio de Educación de 80 plazas docentes entre el nivel primario y secundario de las cuales 74 son de docentes nombrados, además de contar con personal directivo (3) y jerárquico, jefes de área o coordinadores (3). Toda la plana docente, directiva y jerárquica de la I.E. objeto de estudio se encuentra dentro de la Ley de la Reforma Magisterial, área de Gestión Pedagógica e Institucional, encontramos un buen porcentaje de docentes, en especial del nivel primario, en la I Escala de la mencionada ley, el resto los encontramos comprendidos entre la II y VI escala magisterial. Es importante señalar que existe un buen porcentaje de docentes, sobre todo del nivel secundario, que cuenta con grado académico de maestría o los estudios concluidos, solo hay un pequeño porcentaje de docentes,

aproximadamente 5% que cuentan con nombramiento interino, no tienen título pedagógico ni de licenciado.

Es importante señalar que existe un grupo de docentes de la I.E. que también se desempeñan como docentes universitarios en las distintas universidades de la provincia, así como formadores o capacitadores en los distintos programas que implementa el Ministerio de Educación cada año, lo que demuestra el alto nivel de preparación de estos docentes de la I.E.

4.2. Resultados de la investigación

Se presentan con tablas, diagramas, gráficos, etc. los resultados de la aplicación del cuestionario a los docentes y el director.

4.2.1. Determinación de Estilos de Liderazgo

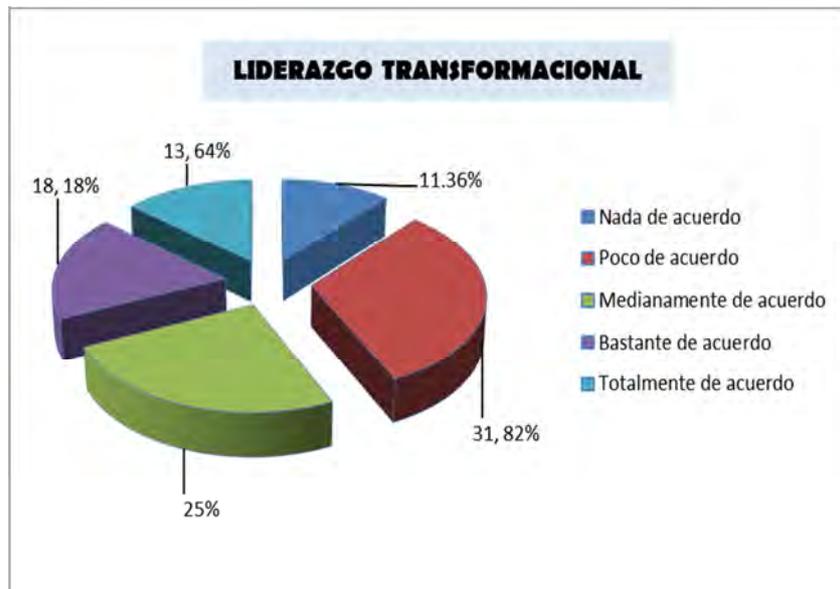
Tabla N°. 1

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN DOCENTES DE LA I.E. JORGE BASADRE

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	5	11.36 %
Poco de acuerdo	14	31.82 %
Medianamente de acuerdo	11	25.00 %
Bastante de acuerdo	8	18.18 %
Totalmente de acuerdo	6	13.64 %
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 2



Fuente: Tabla N°. 1

En esta subcategoría de Liderazgo Transformacional se consideraron un total de 20 preguntas. Como podemos observar el 13.64% opina que está totalmente de acuerdo en afirmar que su director presenta un liderazgo de estilo transformacional, sumado al 18.18% de los que se encuentran bastante de acuerdo, obtenemos una suma de 31.82%, de profesores que sostienen que el director de su institución ejerce un tipo de liderazgo transformacional; lo cual no lo ubica específicamente en este rango; teniendo en cuenta que el modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985) hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos, y con los resultados obtenidos definitivamente no se le ubica al director en este nivel.

Haciendo la contrastación final, con el objetivo específico 3, se establece, que las características personales y profesionales del director de la I.E. Jorge Basadre, determinan que su estilo de liderazgo no es transformacional, lo cual sería lo ideal y es hacia donde la mayoría de directores deben apuntar.

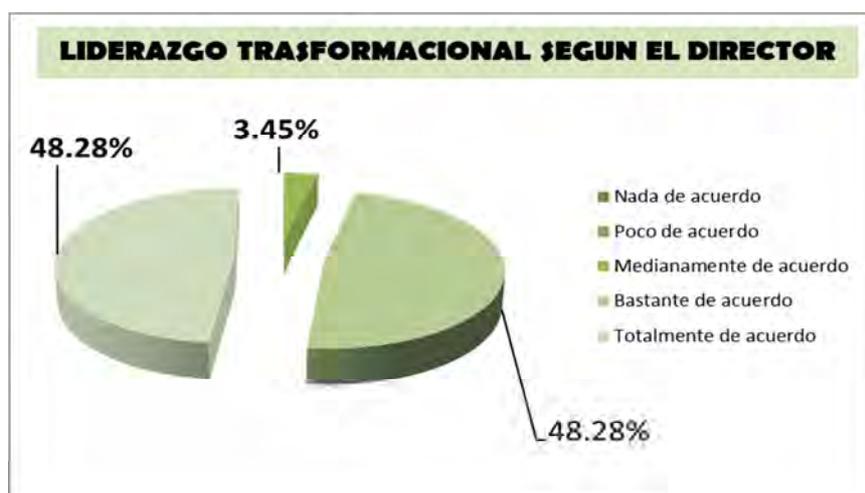
Tabla N°. 2

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
SEGÚN EL DIRECTOR DE LA I.E.**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	0	00.00 %
Poco de acuerdo	0	00.00 %
Medianamente de acuerdo	1	3.45 %
Bastante de acuerdo	14	48.28 %
Totalmente de acuerdo	14	48.28 %
TOTAL	29 ITEMS	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Director de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 3



Fuente: Tabla N°. 2

En esta subcategoría de Liderazgo Transformacional según el cuestionario aplicado al director de la I.E. Jorge Basadre, la cual constaba de 29 ítems referidos a este nivel de liderazgo, se puede observar que el 48.28% de sus respuestas demuestran que está totalmente de acuerdo que cumple con su liderazgo en la I.E, orientándose a un liderazgo de estilo transformacional, sumado al 48.28% de respuestas que se encuentran en la misma línea, es decir bastante de acuerdo, con lo cual se obtiene un 96.56%, de respuestas que sostienen que el director en su institución ejerce un tipo de liderazgo transformacional, lo cual era de suponerse.

Considerando los resultados, podríamos fácilmente definir que con este cuadro la hipótesis queda finalmente contrastada, ya que ésta se refiere a que el estilo de liderazgo del director de la institución educativa Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura, es predominantemente transformacional y está determinado por los factores de motivación de poder y la influencia del director y profesorado en la gestión de la I.E., lo que justamente se describe en éstas preguntas especificadas en el cuadro. Sin embargo, se debe tener en cuenta, que sólo es la opinión del director sin tomar en cuenta a los docentes, quiénes pueden calificarlo eficientemente, con márgenes de errores variados, pero con un sentido verificable de acuerdo a lo que arrojan los resultados de la primera tabla.

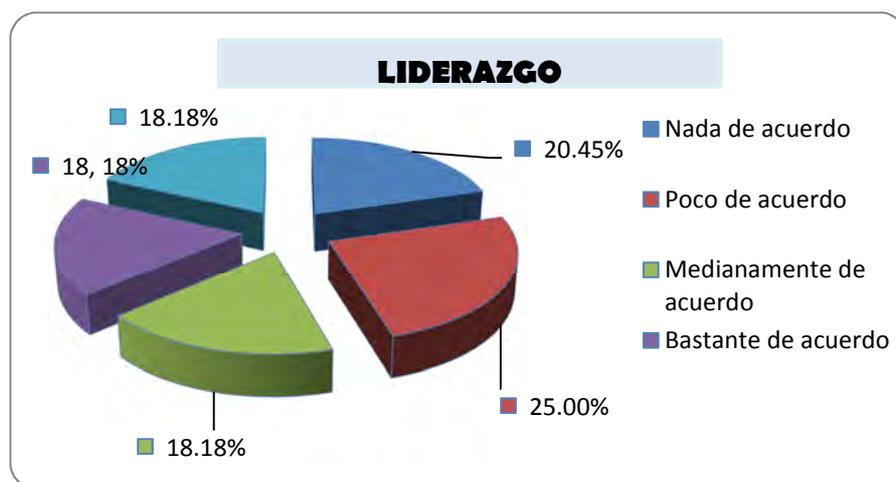
Tabla N°. 3

**LIDERAZGO TRANSACCIONAL SEGÚN LOS DOCENTES
DE LA I.E. “JORGE BASADRE”**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	9	20.45 %
Poco de acuerdo	11	25.00 %
Medianamente de acuerdo	8	18.18 %
Bastante de acuerdo	8	18.18 %
Totalmente de acuerdo	8	18.18 %
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la IE Jorge Basadre–Piura. 2014

Figura N°. 04



Fuente: Tabla N°. 03.

En esta segunda subcategoría de Liderazgo Transaccional se consideraron un total de 24 preguntas. Como podemos observar el 18.18% opina que está totalmente de acuerdo en afirmar que su director presenta un liderazgo de estilo transaccional, sumado al 18.18% de los que se encuentran bastante de acuerdo, obtenemos una suma de 36.36%, de profesores que sostienen que el director de su institución ejerce un tipo de liderazgo transaccional; al igual que en los resultados obtenidos en la tabla 1, los resultados no favorecen que sea considerado en este rango.

Fortaleciendo interpretativamente el análisis anterior, con lo que significa ser un director con liderazgo transaccional, el cual se rige por valores como la honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos; a diferencia del liderazgo transformacional que se centra en el autoconcepto y la autoestima que permite al líder alcanzar niveles más altos de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en sus colaboradores, el liderazgo transaccional, al orientarse a las necesidades materiales de los colaboradores, obtiene niveles mucho más bajos (Bass, 2000).

En suma, si el director de la I.E. Jorge Basadre de Piura, estuviera ubicado en este nivel, tendría que tener todos los indicadores de los líderes transaccionales, ya que suelen ser buenos negociadores, autoritarios y, en ocasiones hasta agresivos. También necesitan ser competentes en aquellos aspectos que se refieren a la organización de las personas y los recursos para conseguir los objetivos de manera eficiente. Este líder desarrolla competencias como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones.

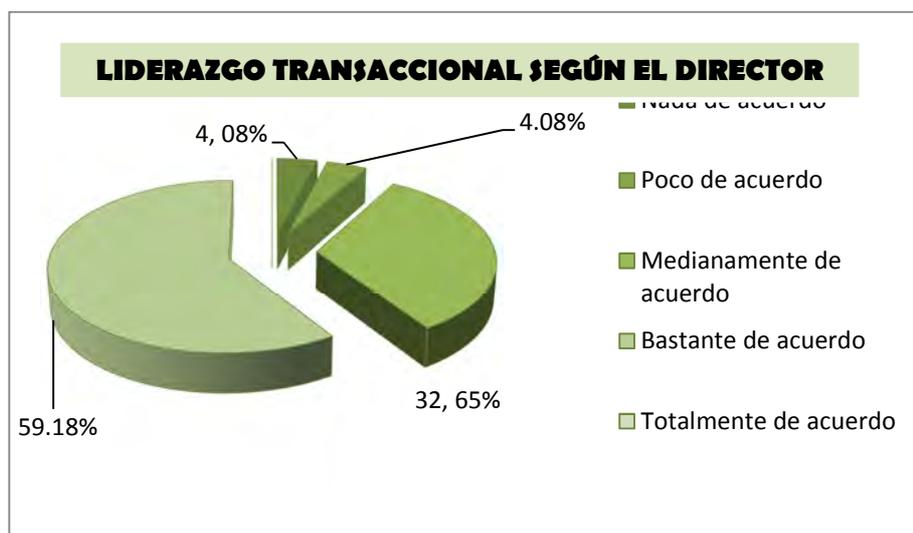
Tabla N°. 4

LIDERAZGO TRANSACCIONAL SEGÚN EL DIRECTOR

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	2	4.08 %
Poco de acuerdo	2	4.08 %
Medianamente de acuerdo	16	32.65 %
Bastante de acuerdo	29	59.18 %
Totalmente de acuerdo	0	00.00 %
TOTAL	49 ITEMS	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al **Director** de la I.E. "Jorge Basadre" – Piura. 2014.

Figura N°. 5



Fuente: Tabla N°. 04

En esta subcategoría de Liderazgo Transaccional según la entrevista al director de la I.E. Jorge Basadre, la cual, en su segunda parte constaba de 49 ítems, referidos a este nivel de liderazgo. Podemos evidenciar que el 59.18% de sus respuestas demuestran que está bastante de acuerdo que cumple con su liderazgo en la I.E. Orientándose a un liderazgo de estilo transaccional, sumado al 32.65% de respuestas que se encuentran en la misma línea, es decir medianamente de acuerdo, obtenemos una suma considerable de respuestas que sostienen que el director en su institución ejerce un tipo de liderazgo transaccional, el mismo que se reitera está enmarcado en la opinión del mismo director.

Definitivamente el objetivo N° 02, nos proyectó a aplicar instrumentos previamente formulados, de cuyo análisis y reflexión personal permitirían identificar las variables que inciden en la definición de un estilo de liderazgo institucional del director de la I.E. “Jorge Basadre” del distrito 26 de Octubre, sin embargo el director se ubica en el transformacional y en el transaccional, pues el concibe la idea de que hace un excelente trabajo, sin embargo el contraste va con los docentes quienes trabajan día a día en la I.E y conocen de cerca su trabajo, y justamente son quienes no lo ubican en ninguno de los mencionados, a pesar que los cuadros del director , tienen un alto porcentaje de liderazgo positivo.

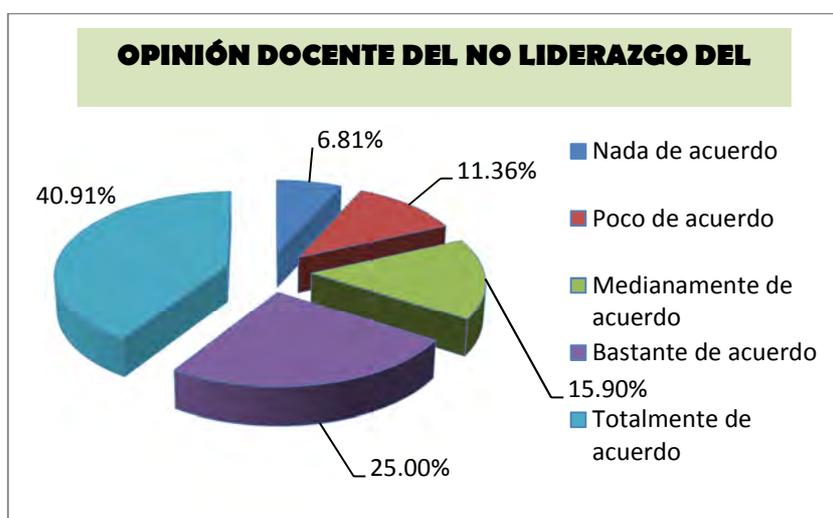
Tabla N°. 5

OPINIÓN DOCENTE DEL NO LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA I.E. JORGE BASADRE

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	3	6.81%
Poco de acuerdo	5	11.36%
Medianamente de acuerdo	7	15.90%
Bastante de acuerdo	11	25.00%
Totalmente de acuerdo	18	40.91%
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 6



Fuente: Tabla N°. 5

En esta tercera subcategoría de Liderazgo de No Liderazgo se consideraron un total de 49 preguntas. Como se puede evidenciar, el 40.91% opina que está totalmente de acuerdo que su director presenta un liderazgo de estilo no liderazgo, sumado al 25.00% de los que se encuentran bastante de acuerdo, obtenemos una suma de 65.91%, de profesores que sostienen que el director de su institución ejerce un tipo de gestión de no liderazgo, de ésta manera y considerando los resultados se puede concluir que para los docentes su director ejerce un liderazgo de estilo *laissez-faire*.

Fundamentándolo, dentro de la perspectiva teórica de propuesta por Bass, el No Liderazgo (*laissez-faire*), 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” (Pascual et al, 1993: 114).

Estos aspectos son justamente los que se ven inmersos en las apreciaciones de los docentes, con respecto al director, se generan por las actitudes del que debería ser su líder, sin embargo , no se dan estos indicadores, siendo válida las respuestas de los docentes.

TABLA N°. 6: DETERMINACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Escala	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN EL DIRECTOR		LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LIDERAZGO TRANSACCIONAL SEGÚN EL DIRECTOR		OPINIÓN DOCENTE DEL NO LIDERAZGO DEL DIRECTOR	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Nada de acuerdo	5	11.36 %	0	00.00 %	9	20.45 %	2	4.08 %	3	6.81 %
Poco de acuerdo	14	31.82 %	0	00.00 %	11	25.00 %	2	4.08 %	5	11.36 %
Medianamente de acuerdo	11	25.00 %	1	3.45 %	8	18.18 %	16	32.65 %	7	15.90 %
Bastante de acuerdo	8	18.18 %	14	48.28 %	8	18.18 %	29	59.18 %	11	25.00 %
Totalmente de acuerdo	6	13.64 %	14	48.28 %	8	18.18 %	0	00.00 %	18	40.91 %
TOTAL	44	100%	29 ITEM	100%	44	100%	49 ITEM	100%	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al director y a los docentes de la I.E. Jorge Basadre – Piura.

Dentro de la determinación de estilos de liderazgo, se debe iniciar por conocer sobre liderazgo, donde se refiere, que es hablar de una relación de individuos y no de un individuo en particular, ya que no existe un líder si no tiene seguidores.

Landy y Comte (2005) distinguen entre los conceptos de surgimiento del líder y el de efectividad del líder, para ello realizaron un trabajo que les permitió desarrollar una herramienta de diagnóstico compuesta por una serie de indicadores, que permitan detectar la capacidad de liderazgo de quienes están en los distintos niveles gerenciales de las organizaciones y realizar propuestas de mejora. Para ello partieron de la importancia que tiene el capital humano de una organización como eje fundamental para el funcionamiento de la misma.

Por ello se hace mención al modelo de Bass, el cual tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. (Bass, 1999: 9-13). Teniendo en cuenta el tercero conocido como No Liderazgo.

Siendo importante la determinación de estos Estilos en esta investigación, específicamente en el cuadro anterior donde se expresa la opinión de los docentes y el director. Se puede conocer claramente que en el liderazgo transformacional y transaccional no existe puesta de acuerdo de los docentes, por el contrario el director asume un papel optimista con respecto a estos liderazgos.

Finalmente, se puede concluir que todo apunta a un no liderazgo, ya que en el cruce de información, un director puede opinar que hace muy bien las cosas, pero en el otro lado de la opinión, tenemos a 44 docentes que no respaldan un trabajo de liderazgo en el director, evidenciándose con ello que su estilo apunto a ser del no liderazgo.

4.2.2. Identificación de los Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo de No Liderazgo.

A.- Motivación de poder y participación activa.

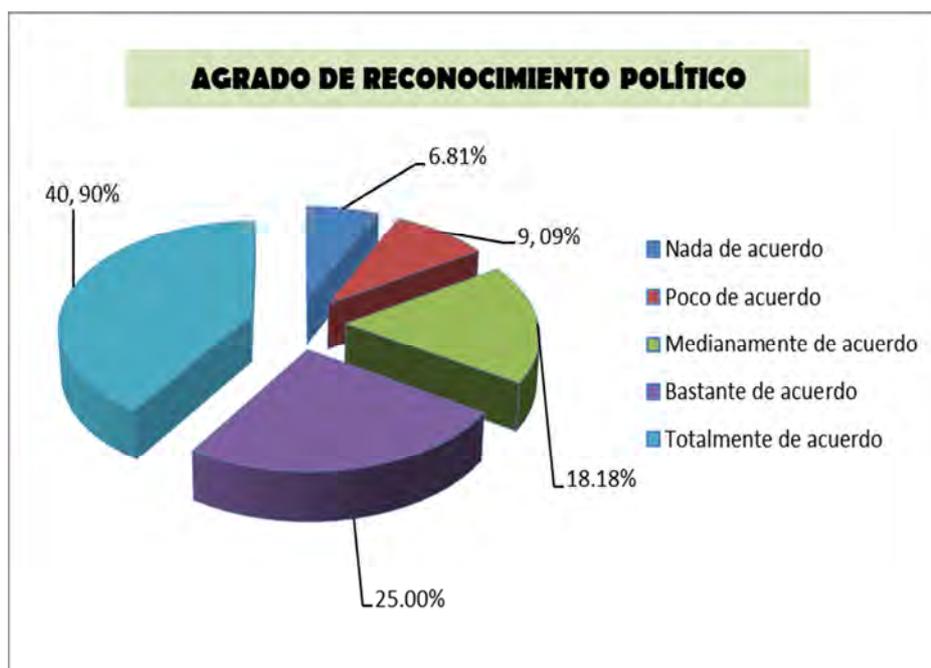
Tabla N°. 7

LE AGRADA EL RECONOCIMIENTO POLÍTICO E INSTITUCIONAL (33)

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	3	6.81 %
Poco de acuerdo	4	9.09 %
Medianamente de acuerdo	8	18.18 %
Bastante de acuerdo	11	25.00 %
Totalmente de acuerdo	18	40.90 %
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 7



Fuente: Tabla N°. 7.

En esta tercera subcategoría motivación de poder y participación activa, ubicamos el agrado de reconocimiento político e institucional del Director como factor determinante de su Liderazgo, pudiendo evidenciarse, que el 40.90% opina que está totalmente de acuerdo en afirmar que su director le agrada el reconocimiento político e institucional, sumado al 25.00% de los que se encuentran bastante de acuerdo, obtenemos una suma de 65.90%, de profesores que sostienen que el director sólo trabaja en función a que lo reconozcan, siendo un indicador claro del tipo de liderazgo del no liderazgo.

La motivación de Poder, trae muchas consecuencias positivas y negativas, cuando no es bien llevada, por ello al analizar las necesidades

de las personas en un orden jerárquico, como había planteado Maslow (1991), las investigaciones de Mc Clelland y su grupo se centraron en identificar los factores que, preferentemente, pueden motivar más a cada cual. Como resultado de sus estudios identificaron, como factores de motivación, tres tipos de necesidades. Entre ellas una de las principales es la necesidad de poder.

Las personas en las que prevalece esta necesidad, se interesan por ejercer influencia y control sobre los demás. Disfrutan cuando "están a cargo". Prefieren ser situados en posiciones competitivas y orientadas al estatus. Tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia sobre los demás. Característico de dirigentes y líderes, que asumen el poder como una vía para la obtención de una visión y objetivos.

Esto fue visto y evaluado por los docentes que de una u otra manera establecen una mirada mucho más definida de las actitudes que presenta el director, siendo orientadas hacia un bajo liderazgo, que no se ubica en ninguno de los niveles establecidos.

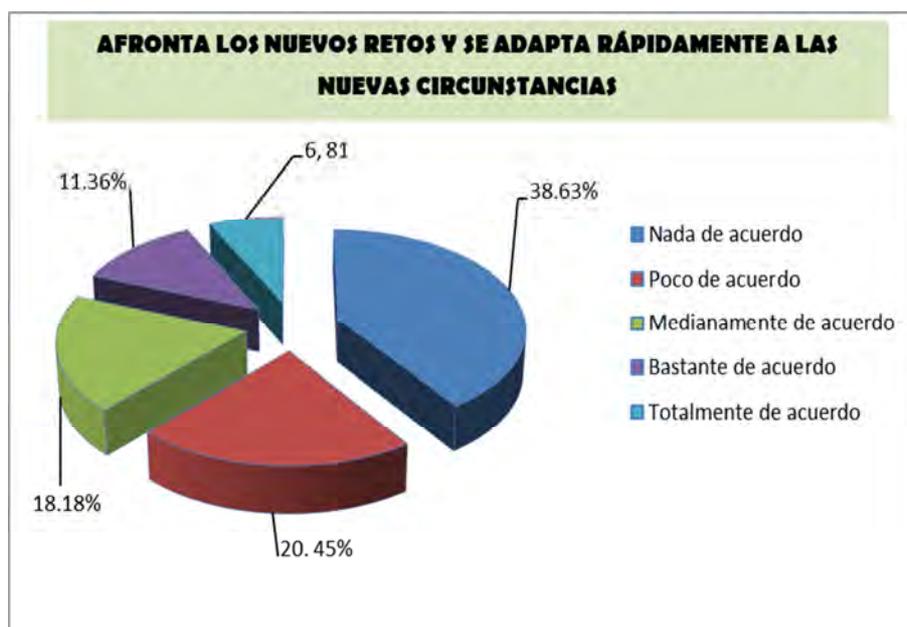
Tabla N°. 8

**AFRONTA LOS NUEVOS RETOS Y SE ADAPTA
RÁPIDAMENTE A LAS NUEVAS CIRCUNSTANCIAS (40)**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	17	38.63 %
Poco de acuerdo	9	20.45 %
Medianamente de acuerdo	8	18.18 %
Bastante de acuerdo	5	11.36 %
Totalmente de acuerdo	3	6.81 %
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 8



Fuente: Tabla N°. 8

En esta cuarta subcategoría Motivación de poder y participación activa, ubicamos el afrontar de nuevos retos y adaptación rápida a las nuevas circunstancias de parte del director, como factor determinante de su Liderazgo. Pudiendo evidenciarse, el 38.63% opina que no está nada de acuerdo en que su director afronte nuevos retos y mucho menos se adapte a nuevas circunstancias, sumado al 20.45% de los que se encuentran poco de acuerdo, obteniendo una suma de 59.08%, de profesores que sostienen que el director no tiene iniciativa para afrontar los nuevos retos y mucho menos se adapta a las nuevas circunstancias, siendo un indicador claro del tipo de liderazgo del no liderazgo.

A la luz de los resultados, se puede establecer que el director Como dirá Ball (1989:91) “el papel del director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micro política de la escuela. Las responsabilidades legales del director lo sitúan en una posición única de autocracia admitida”.

Y segundo, que el director se encuentra muchas veces en un dilema entre lo que puede hacer, porque le es permitido y lo que no debe hacer, desde el contexto político de la institución que dirige, situándose en la disyuntiva de lo correctamente o incorrectamente político.

Sin embargo en este caso el director no asume nuevos retos, ni se adapta a los cambios. Si esto fuera diferente, sería una estrategia de éxito para ejecutar el cambio es el establecimiento de una alianza entre director y docentes líderes (equipo de cuadros), que con una convicción pedagógica compartida deciden “transformar la escuela” y convertirla en un referente para otras instituciones educativas de la comunidad.

Para cumplir este propósito se ponen en juego estrategias de liderazgo, motivación e inclusive de coerción (imposición) para inducir al cambio, que se enfrentan a las estrategias de resistencia pasiva, con las que los otros docentes (la mayoría) logran acomodarse y “seguir la corriente” en el sistema, sin lograr integrarse plenamente a este movimiento.

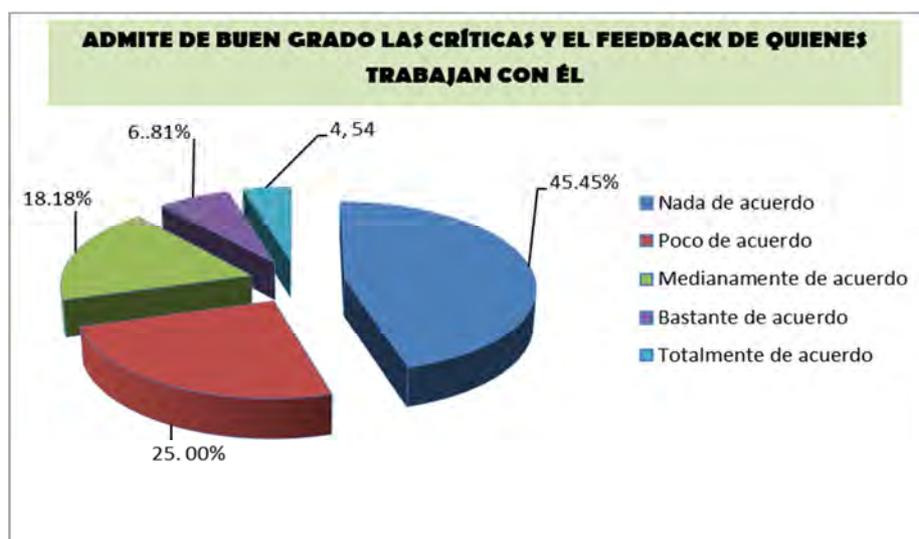
Tabla N°. 9

ADMITE DE BUEN GRADO LAS CRÍTICAS Y EL FEEDBACK DE QUIENES TRABAJAN CON ÉL (42)

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	20	45.45 %
Poco de acuerdo	11	25.00 %
Medianamente de acuerdo	8	18.18 %
Bastante de acuerdo	3	6.81 %
Totalmente de acuerdo	2	4.54 %
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 9



Fuente: Tabla N°. 9

En esta cuarta subcategoría motivación de poder y participación activa, ubicamos el aspecto admite de buen grado las críticas y el *feedback* de quienes trabajan con él, como factor determinante de su Liderazgo, pudiendo evidenciarse, el 45.45% opina que no está nada de acuerdo en este indicador, sumado al 25.00% de los que se encuentran poco de acuerdo, obteniendo una suma de 70.45%, de profesores que sostienen que el director no admite de buen grado las críticas y el *feedback* de quienes trabajan con él, siendo un indicador claro del tipo de liderazgo de no liderazgo.

Es indiscutible que el director tiene una autoridad adquirida por su posición en la estructura escolar, sin embargo, como señala Bardisa (1997) el extremo de expresión de esa autoridad se encontrará en la coerción, aunque los profesores tengan modos de compensar con su influencia el poder potencialmente coercitivo de un director como por ejemplo, iniciar procedimientos legales de sanción, muchas veces parten desde las críticas hacia él como lo plantean los resultados de este cuadro.

En el ejercicio del control, el director puede tener una actitud inflexible y en otras puede ser frenado por las intervenciones de los docentes, de los padres o los administradores del sistema educativo. Lo mismo ocurre en la lucha por el poder o el estatus de materias dentro de ellos. Los límites varían según las escuelas y los asuntos en conflicto frente a las representaciones, influencias o poder que poseen los actores. En este caso la aceptación de críticas puede acarrear un sinnúmero de represalias del director hacia los docentes.

Tabla N°. 10

ES CAPAZ DE RECONSIDERAR SU OPINIÓN CUANDO LOS ARGUMENTOS DE LOS OTROS SON VÁLIDOS Y CONSISTENTES (45)

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	16	36.36 %
Poco de acuerdo	9	20.45 %
Medianamente de acuerdo	9	20.45 %
Bastante de acuerdo	6	13.63 %
Totalmente de acuerdo	4	9.09 %
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 10



Fuente: Tabla N°. 10.

En esta cuarta subcategoría de motivación de poder y participación activa, ubicamos el indicador; es capaz de reconsiderar su opinión cuando los argumentos de los otros son válidos y consistentes; así se puede evidenciar que el 36.36% opina que no está nada de acuerdo en este indicador, sumado al 20.45% de los que se encuentran poco de acuerdo, obteniendo una suma de 56.81%, de profesores que sostienen que el director no reconsidera su opinión, cuando los argumentos de los otros son válidos y consistentes, siendo un indicador y factor determinante del tipo de liderazgo de no liderazgo.

Es muy importante considerar la opinión de los demás, para que se pueda ejercer el cambio, sin embargo en este cuadro se expresa todo lo contrario, ya que los docentes expresan sus ideas con claridad, concluyendo en el estilo del no liderazgo.

Lo más sensato sería que el director como responsable, procure involucrar a los docentes en la construcción del cambio; en el cuerpo docente identificamos a tres grupos de maestros: los que lideran, que manifiestan predisposición y voluntad de querer cambiar la escuela,

ejerciendo liderazgo para lograr el cambio y la eficiencia que le aseguren legitimación social; los que ejecutan y los que se resisten, que ponen en juego una serie de estrategias para vencer la presión que se ejerce sobre ellos con el propósito de lograr “alinearlos”, para que empiecen a “entonar” con las nuevas demandas, en este contexto los conflictos salen a la vista, dependiendo de las circunstancias estos se manifiestan en ciertas fricciones y fracturas de la relaciones humanas, mientras que en otras circunstancias permanece “oculto”, alimentando el surgimiento de una cultura del comentario silencioso. En esta compleja dinámica fluye la necesidad de impulsar el cambio pero si el director se encierra en sus ideas y no otorga la apertura necesaria, entonces las cosas no podrán cambiar definitivamente.

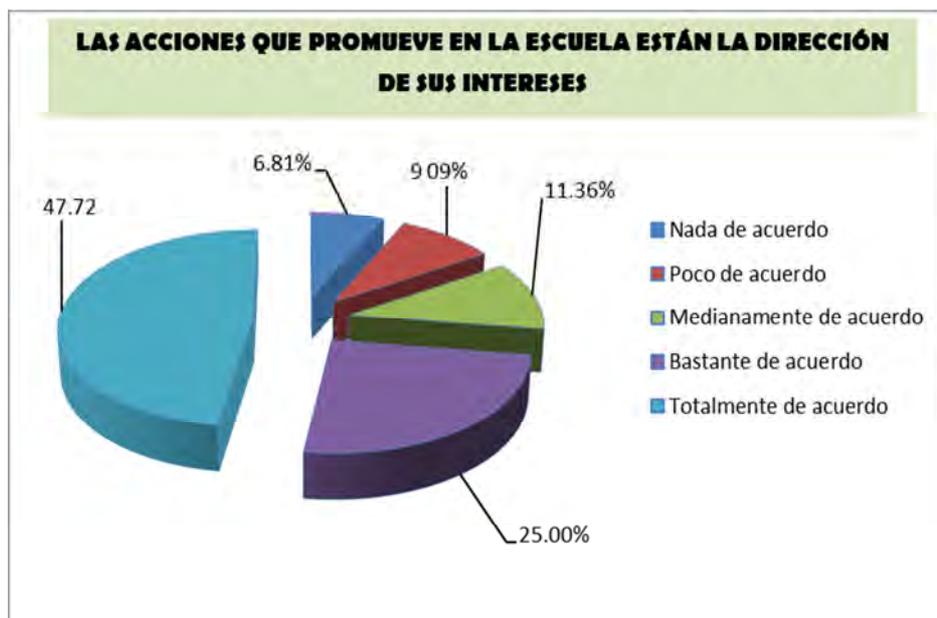
Tabla N°. 11

LAS ACCIONES QUE PROMUEVE EN LA ESCUELA ESTÁN EN LA DIRECCIÓN DE SUS INTERESES (48)

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	3	6.81 %
Poco de acuerdo	4	9.09 %
Medianamente de acuerdo	5	11.36 %
Bastante de acuerdo	11	25.00 %
Totalmente de acuerdo	21	47.72 %
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 11



Fuente: Tabla N°. 11.

En esta cuarta subcategoría motivación de poder y participación activa, ubicamos el indicador; las acciones que promueve el director en la escuela están en la dirección de sus intereses. De ésta manera se evidencia, el 47.72% opina que está totalmente de acuerdo en este indicador, sumado al 25.00% de los que se encuentran bastante de acuerdo, obteniendo una suma de 72.72%, de profesores que sostienen que el director sólo trabaja en la dirección a sus intereses, siendo otro indicador y factor determinante del tipo de liderazgo de no liderazgo.

Las personas en las que prevalece esta necesidad, se interesan por ejercer influencia y control sobre los demás, disfrutan cuando "están a cargo", prefieren ser situados en posiciones competitivas y orientadas al estatus, tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia sobre los demás. Todo esto característico de dirigentes y líderes, que asumen el poder como una vía para la obtención de una visión y objetivos.

En el test ¿Qué lo motiva a usted?, que presenta Robbins (1999) en su texto, para el autodiagnóstico de los tres factores de motivación que planteó Mc Clelland, las personas que tienen preferencia por la "necesidad de poder e influencia", se identifican con los siguientes comportamientos:

- Disfruto al competir y ganar.
- Disfruto estar a cargo.
- Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo.
- Gozo al influir en otras personas para que sigan mi camino.
- Con frecuencia, trabajo para obtener más control sobre los eventos a mí alrededor.

Aun cuando todas las personas tienen, en alguna medida, estos tres tipos de necesidades, en un momento determinado, prevalece una de ellas, como factor de motivación principal, el problema es cuando acomodan todo a sus propios intereses, es allí donde se generan rompimientos con los docentes.

Las organizaciones educativas utilizan esta información en la asignación de tareas a su personal docente de manera que, en la medida de las posibilidades, se correspondan con sus preferencias personales. Darle a una persona autonomía y responsabilidad de dirección que le permita ejercer el control de su trabajo, y tal vez el de otros, podría satisfacer su "necesidad de poder", que al final perjudica a quienes le dieron su respaldo.

TABLA N°. 12: FACTOR DE MOTIVACIÓN DE PODER Y PARTICIPACIÓN ACTIVA

Escala	Le agrada el reconocimiento Político e Institucional (33)		Afronta los nuevos retos y se adapta rápidamente a las nuevas Circunstancias (40)		Admite de buen grado las críticas y el feedback de quienes trabajan con él (42)		Es capaz de reconsiderar su opinión cuando los argumentos de los otros son válidos y consistentes (45)		Las acciones que promueve en la Escuela están en la dirección de sus intereses (48)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Nada de acuerdo	3	6.81 %	17	38.63 %	20	45.45 %	16	36.36 %	3	6.81 %
Poco de acuerdo	4	9.09 %	9	20.45 %	11	25.00 %	9	20.45 %	4	9.09 %
Medianamente de acuerdo	8	18.18 %	8	18.18 %	8	18.18 %	9	20.45 %	5	11.36 %
Bastante de acuerdo	11	25.00 %	5	11.36 %	3	6.81 %	6	13.63 %	11	25.00 %
Totalmente de acuerdo	18	40.90 %	3	6.81 %	2	4.54 %	4	9.09 %	21	47.72 %
TOTAL	44	100%	44	100%	44	100%	44	100%	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Es importante recalcar que en la opinión de los docentes se puede evidenciar con mucha claridad, que hay una serie de disconformidades, con respecto al liderazgo del Director, ya que un gran porcentaje señala que Le agrada el reconocimiento Político e Institucional, lo cual lo utiliza para su conveniencia, opina también que el director No afronta los nuevos retos y se adapta rápidamente a las nuevas Circunstancias.

Por otro lado tampoco admite de buen grado las críticas y el feedback de quienes trabajan con él, convirtiéndolo en un director poco aceptado por los docentes.

Finalmente no es capaz de reconsiderar su opinión cuando los argumentos de los otros son válidos y consistentes, discriminando las ideas de los docentes, además fortalece su bajo liderazgo, ya que las acciones que promueve en la Escuela están en la dirección de sus intereses.

B.- Influencia del Director y el Profesorado en la Gestión de la I.E.

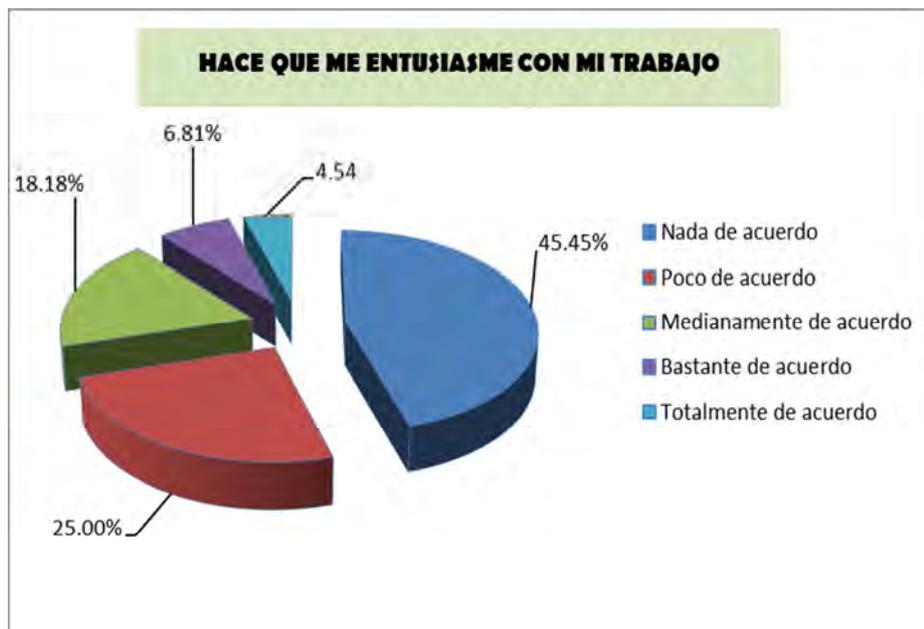
Tabla N°. 13

HACE QUE ME ENTUSIASME CON MI TRABAJO (58)

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	20	45.45 %
Poco de acuerdo	11	25.00 %
Medianamente de acuerdo	8	18.18 %
Bastante de acuerdo	3	6.81 %
Totalmente de acuerdo	2	4.54 %
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 12



Fuente: Tabla N°. 13

En esta quinta subcategoría influencia del director y el profesorado en la gestión de la I.E., ubicamos el indicador; hace que me entusiasme con mi trabajo, pudiendo evidenciarse que el 45.45% opina que no está nada de acuerdo en este indicador, sumado al 25.00% de los que se encuentran poco de acuerdo, obteniendo una suma de 70.45%, de profesores que sostienen que el director no hace que se entusiasmen con su trabajo, siendo otro indicador y factor determinante del tipo de liderazgo del no liderazgo.

Es importante recalcar que en la opinión de los docentes se puede evidenciar con mucha claridad, que hay una serie de disconformidades, con respecto al liderazgo del director, ya que un gran porcentaje señala que le agrada el reconocimiento político e institucional, lo cual lo utiliza para su conveniencia, opina también que el director no afronta los nuevos retos y se adapta rápidamente a las nuevas circunstancias.

Por otro lado tampoco admite de buen grado las críticas y el feedback de quienes trabajan con él, convirtiéndolo en un director poco aceptado por los docentes.

Finalmente no es capaz de reconsiderar su opinión cuando los argumentos de los otros son válidos y consistentes, discriminando las ideas de los docentes, además fortalece su bajo liderazgo, ya que las acciones que promueve en la Escuela están en la dirección de sus intereses

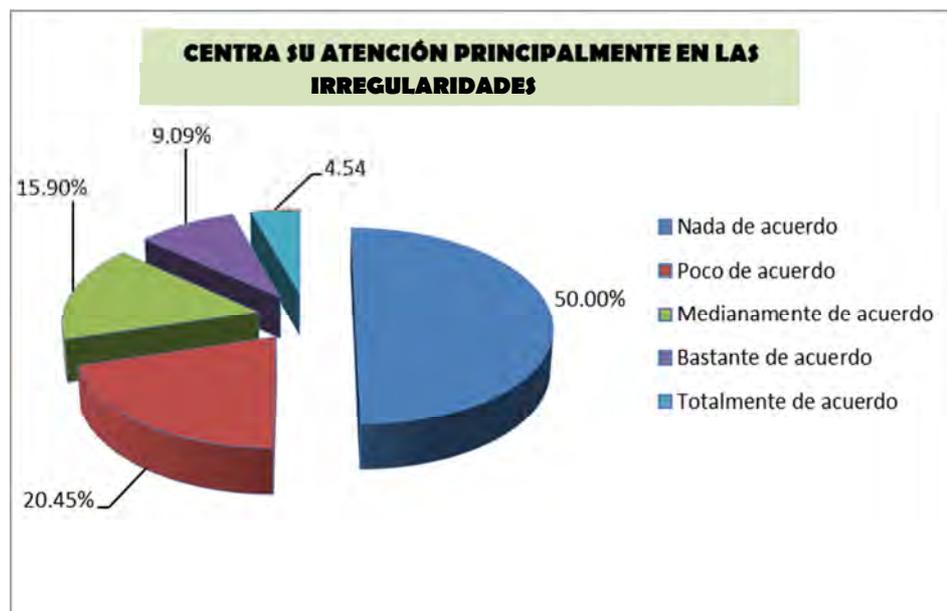
Tabla N°. 14

CENTRA SU ATENCIÓN, PRINCIPALMENTE, EN LAS IRREGULARIDADES (59)

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	22	50.00 %
Poco de acuerdo	9	20.45 %
Medianamente de acuerdo	7	15.90 %
Bastante de acuerdo	4	9.09 %
Totalmente de acuerdo	2	4.54 %
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 13



Fuente: Tabla N°. 14

En esta quinta subcategoría influencia del director y el profesorado en la gestión de la I.E., ubicamos el indicador: Centra su atención principalmente en las regularidades, pudiendo evidenciarse, el 50.50% opina que no está nada de acuerdo en este indicador, sumado al 20.45% de los que se encuentran poco de acuerdo, obteniendo una suma de 70.95%, de profesores que sostienen que el director no centra su atención principalmente en las irregularidades, considerando que este es otro indicador y factor determinante del tipo de liderazgo del no liderazgo.

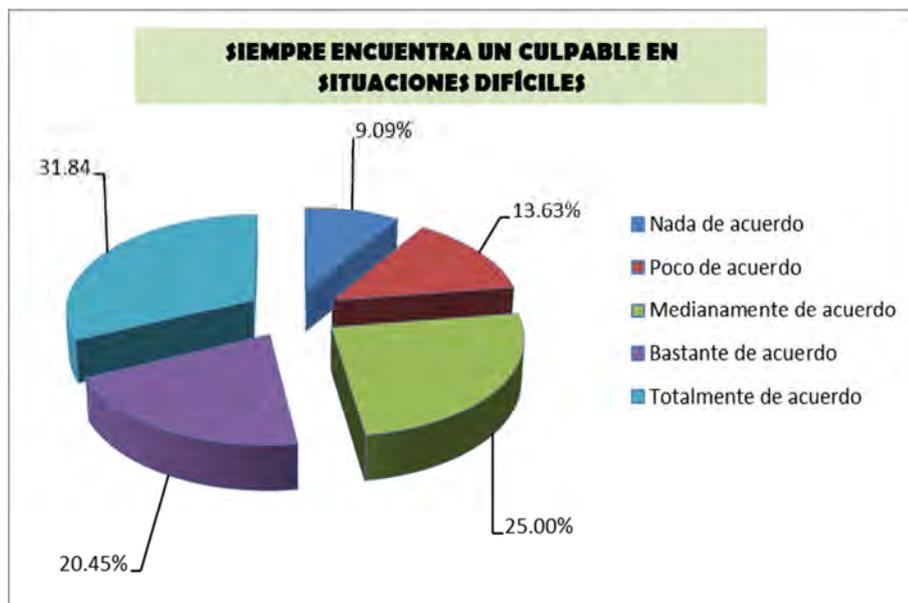
Tabla N°. 15

**SIEMPRE ENCUENTRA UN CULPABLE EN SITUACIONES
DIFÍCILES (65)**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	4	9.09 %
Poco de acuerdo	6	13.63 %
Medianamente de acuerdo	11	25.00 %
Bastante de acuerdo	9	20.45 %
Totalmente de acuerdo	14	31.81 %
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 14



Fuente: Tabla N°. 15.

En esta quinta subcategoría influencia del director y el profesorado en la gestión de la I.E., ubicamos el indicador: siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles, en el cual se evidenció que 31.84% opina que está totalmente de acuerdo en este indicador, sumado al 20.45% de los que se encuentran bastante de acuerdo, obteniendo una suma de 52.29%, de profesores que sostienen que el director siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles, siendo otro indicador y factor determinante del tipo de liderazgo del no liderazgo puesto que no es capaz de enfrentar su responsabilidad de ser el caso.

Todos estos resultados notables establecen y fortalecen un estilo No Liderazgo, ya que consiste en la ausencia de implicación y compromiso por parte del director – líder en las actividades y toma de decisiones en la institución. La ausencia de interés por parte del director alienta la falta de compromiso y el desengaño del profesorado.

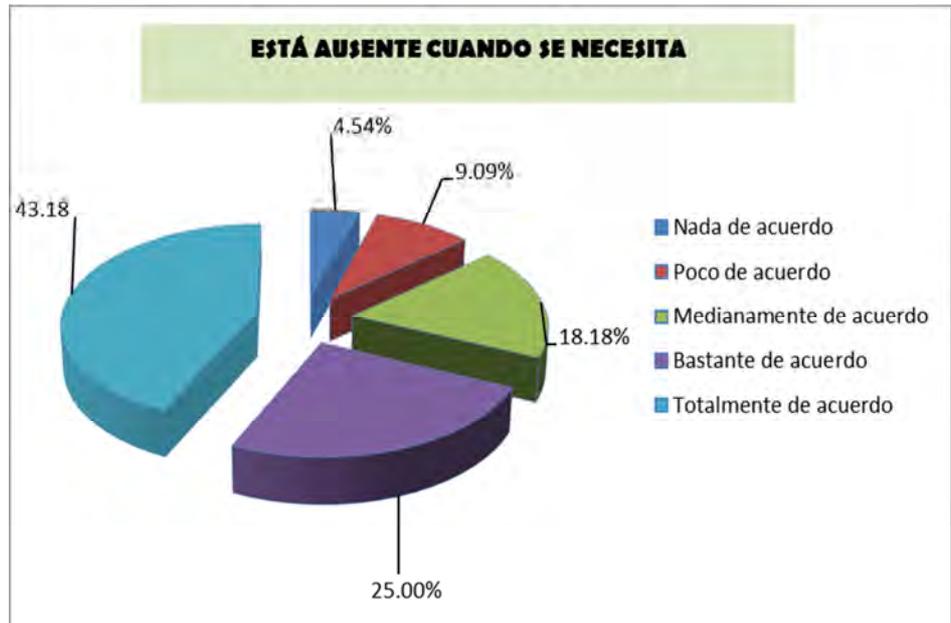
Tabla N° 16

ESTÁ AUSENTE CUANDO SE LE NECESITA (76)

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	2	4.54 %
Poco de acuerdo	4	9.09 %
Medianamente de acuerdo	8	18.18 %
Bastante de acuerdo	11	25.00 %
Totalmente de acuerdo	19	43.18 %
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 15



Fuente: Tabla N°. 16.

En esta quinta subcategoría influencia del director y el profesorado en la gestión de la I.E., se señala el indicador: El director está ausente cuando se necesita, en donde se evidenció que el 43.18% opina que está totalmente de acuerdo en este indicador, sumado al 25.00% de los que se encuentran bastante de acuerdo, obteniendo una suma de 68.18%, de profesores que sostienen que el director siempre está ausente cuando se le necesita, es decir ya estamos frente a un malestar docente que involucra otros aspectos y que no hace más que señalar que el tipo de liderazgo que se aprecia es del tipo del no liderazgo.

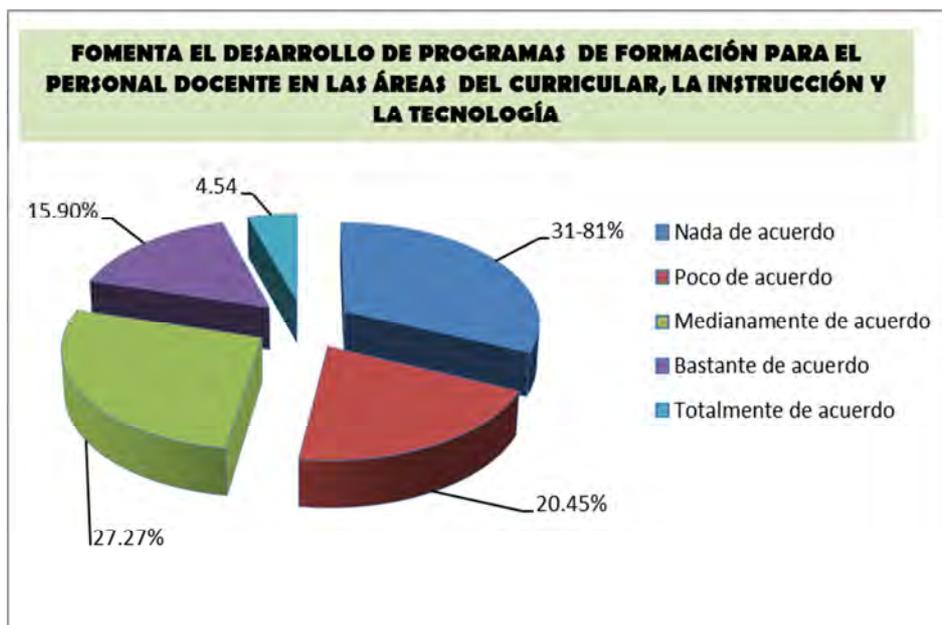
Tabla N°. 17

**FOMENTA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA EL PERSONAL DOCENTE EN LAS ÁREAS DEL CURRÍCULUM, LA INSTRUCCIÓN Y LA TECNOLOGÍA
(83)**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	14	31.81 %
Poco de acuerdo	9	20.45 %
Medianamente de acuerdo	12	27.27 %
Bastante de acuerdo	7	15.90 %
Totalmente de acuerdo	2	4.54 %
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 16



Fuente: Tabla N°. 17.

En esta quinta subcategoría influencia del director y el profesorado en la gestión de la I.E., se puede señalar el indicador: el director fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del curriculum, la instrucción y la tecnología. Se puede evidenciar que el 31.81% de los docentes opina que no está nada de acuerdo con este indicador, el cual sumado al 20.45% de los que se encuentran poco de acuerdo, se obtiene un 52.26%, de profesores que sostienen que el director nunca fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente, siendo éste otro indicador y factor determinante del tipo de liderazgo de no liderazgo.

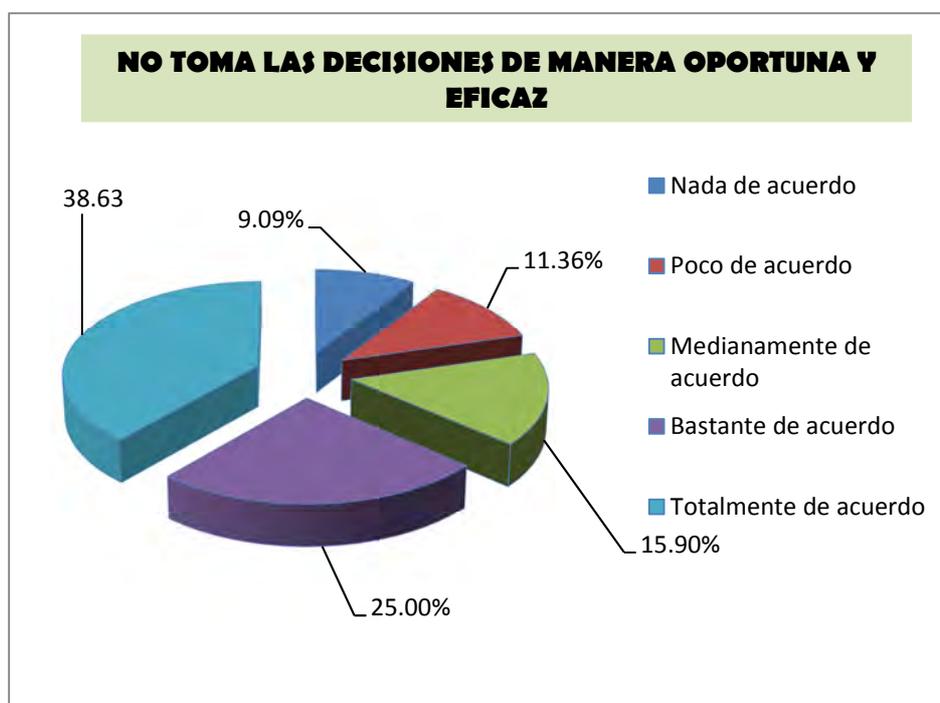
Tabla N°. 18

NO TOMA LAS DECISIONES DE MANERA OPORTUNA Y EFICAZ (96)

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	4	9.09 %
Poco de acuerdo	5	11.36 %
Medianamente de acuerdo	7	15.90 %
Bastante de acuerdo	11	25.00 %
Totalmente de acuerdo	17	38.63 %
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 17



Fuente: Tabla N°. 18.

En esta quinta subcategoría influencia del director y el profesorado en la gestión de la I.E., podemos señalar el indicador: el director no toma las decisiones de manera oportuna y eficaz. En esta oportunidad se puede evidenciar que el 38.63% de los profesores opina que está totalmente de acuerdo en este indicador, sumado al 25.00% de los que se encuentran bastante de acuerdo, se obtiene un total de 63.63%, de profesores que sostienen que el director no toma las decisiones de manera oportuna y eficaz, siendo éste otro indicador del factor determinante del tipo de liderazgo del no liderazgo.

Los resultados que se pueden observar permite establecer que en opinión de los docentes el director no toma las decisiones adecuadas, las mismas que conllevan a que fracasen muchos proyectos y sobretodo metas en el cumplimiento de la labor educativa, siendo esto de mucha importancia y relevancia en el rol del director frente a su equipo docente. Se debe tener en cuenta que lo que se busca en toda I.E. es que el director tenga un soporte para lograr un trabajo eficiente al frente de su equipo docente y con ello las decisiones que se tomen se puedan hacer en equipo, de esta manera se puede lograr que los docentes disfruten en alto grado las relaciones interpersonales que emanen de este trabajo, lo que se quiere también, es que éstas sean afectivas y que conlleven a lograr mejores niveles de respeto y estimación entre ellos. Mantener buenas relaciones sociales y experimentar la sensación de comprensión y proximidad son sus preferencias, permitirá llegar a obtener personas que estén dispuestos a auxiliar a quienes se ven en problemas y a disfrutar las interrelaciones amistosas con los demás, siendo este uno de los factores que trasciende en directivos exitosos.

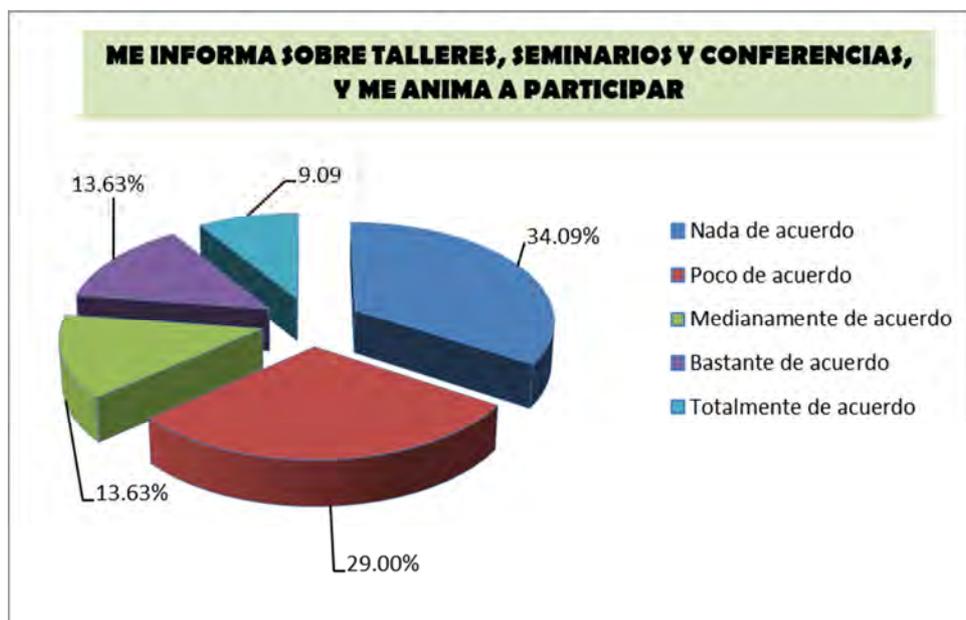
Tabla N°. 19

ME INFORMA SOBRE TALLERES, SEMINARIOS Y CONFERENCIAS, Y ME ANIMA A PARTICIPAR (105)

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	15	34.09 %
Poco de acuerdo	13	29.00 %
Medianamente de acuerdo	6	13.63 %
Bastante de acuerdo	6	13.63 %
Totalmente de acuerdo	4	9.09 %
TOTAL	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Figura N°. 18



Fuente: Tabla N°. 19.

En esta quinta subcategoría influencia del director y el profesorado en la gestión de la I.E., se puede encontrar el indicador: el director me informa sobre talleres, seminarios y conferencias, y me anima a participar. Se evidencia que el 34.09% opina que no está de acuerdo en este indicador, sumado al 29.00% de los que se encuentran bastante de acuerdo, se obtiene un total de 63.09%, de profesores que sostienen que el director no informa sobre talleres, seminarios y conferencias, y me anima participar, siendo asimismo éste otro indicador y factor determinante del tipo de liderazgo del no liderazgo.

Es por todos sabido, sobre todo los que nos dedicamos a la docencia que la escuela guía su funcionamiento o su trabajo en los lineamientos que emanan desde el Ministerio de Educación, siendo el director el responsable de involucrar a todos los docentes en la construcción del cambio que cada año nos pone como meta el Ministerio en mención. De este trabajo conjunto que desarrollamos año a año se puede identificar a tres grupos de maestros: los que lideran, que manifiestan predisposición y voluntad de querer cambiar la escuela, ejerciendo liderazgo para lograr el cambio y la eficiencia que le aseguren legitimación social; los que ejecutan y los que se resisten, que ponen en juego una serie de estrategias para vencer la presión que se ejerce sobre ellos con el propósito de lograr “alinearlos”, para que empiecen a “entonar” con las nuevas demandas, en este contexto los conflictos salen a la vista, dependiendo de las circunstancias estos se manifiestan en ciertas fricciones y fracturas de la relaciones humanas, mientras que en otras circunstancias permanece “oculto”, alimentando el surgimiento de una cultura del comentario silencioso. En esta compleja dinámica fluye la necesidad de impulsar el cambio. Todo ello es con referencia a los docentes, pero si el director no ejerce liderazgo o mucho menos motivación, entonces estaríamos frente a un trabajo sin horizonte como lo se viene dando en la I.E. Jorge Basadre.

TABLA N°. 20: FACTOR DE INFLUENCIA DEL DIRECTOR Y EL PROFESORADO EN LA GESTIÓN DE LA I.E

Escala	Hace que me entusiasme con mi trabajo (58)		Centra su atención principalmente en las irregularidades (59)		Siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles (65)		Está ausente cuando se necesita (76)		Fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del curriculum, la instrucción y la tecnología (83)		No toma las decisiones de manera oportuna y eficaz (96)		Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias, y me anima a participar (105)	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Nada de acuerdo	20	45.45 %	22	50.00 %	4	9.09 %	2	4.54 %	14	31.81 %	4	9.09 %	15	34.09 %
Poco de acuerdo	11	25.00 %	9	20.45 %	6	13.63 %	4	9.09 %	9	20.45 %	5	11.36 %	13	29.00 %
Medianamente de acuerdo	8	18.18 %	7	15.90 %	11	25.00 %	8	18.18 %	12	27.27 %	7	15.90 %	6	13.63 %
Bastante de acuerdo	3	6.81 %	4	9.09 %	9	20.45 %	11	25.00 %	7	15.90 %	11	25.00 %	6	13.63 %
Totalmente de acuerdo	2	4.54 %	2	4.54 %	14	31.81 %	19	43.18 %	2	4.54 %	17	38.63 %	4	9.09 %
TOTAL	44	100%	44	100%	44	100%	44	100%	44	100%	44	100%	44	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de la I.E. “Jorge Basadre” – Piura. 2014.

Para efectos de la presente investigación analizamos la escuela desde la perspectiva política, y nos ubicamos en el enfoque socio-crítico según Garín (1996) por cuanto este incorpora los contextos socio-culturales, las interacciones y las dinámicas que se producen al interior de la escuela como una institución de la comunidad local.

El paradigma crítico, asume el sentido de la organización como construcción social al mismo tiempo que considera que queda mediatizada por la realidad socio-cultural y política más amplia. No se trata sólo de comprender el conjunto de significados que conforman una organización y sus procesos de desarrollo, sino de analizar las razones por las que la realidad se manifiesta así y no de otra manera. (p.45).

Es por ello que en la influencia del director y el profesorado en la gestión de la I.E, se pueden apreciar aspectos muy puntuales dentro del cuadro consolidado, donde la mayoría de docentes refiere que el director no hace que se entusiasme con sus trabajos, no centra su atención principalmente en las irregularidades, siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles y está ausente cuando más se le necesita.

Por otro lado se debe complementar que el no liderazgo cobra auge en este cuadro consolidado, debido a que el director no fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del curriculum, la instrucción y la tecnología, no toma las decisiones de manera oportuna y eficaz, no informa sobre talleres, seminarios y conferencias, y menos anima a participar.

Todo ello se fundamenta en el estilo que propone Bass, el cual 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” (Pascual et al, 1993: 114).

CAPÍTULO V

RESUMEN DE INVESTIGACIÓN

5.1. Conclusiones

- a. Dentro de la definición de las variables que caracterizan a los docentes y al director de la I.E. “Jorge Basadre”, se pudo establecer dos variables fundamentales, las cuales fueron estilos de liderazgo del director y factores determinantes del estilo de liderazgo del mismo, estos últimos fueron los que delimitaron que al final del análisis de los resultados se identifique el no liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre, debido a que por las respuestas dadas por el grupo de docentes a quienes se les aplicó el cuestionario, no se le pudo ubicar ni en el liderazgo transformacional ni en el transaccional, lo que llevó a concluir el estilo de liderazgo ya mencionado, a pesar de que el director expresó en sus respuestas que hacía un buen trabajo, considerándose que presentaba particularidades del estilo transformacional y otras del transaccional; lo cual no se evidenciaba en la opinión dada por los docentes a quienes se les aplicó el cuestionario.
- b. Los instrumentos ya validados que se aplicaron estuvieron adecuados y fueron formulados de acuerdo a los estilos transformacional, transaccional y del no liderazgo, tanto a los docentes como al director de la I.E. “Jorge Basadre”, de tal manera que se pudo comprobar cada uno de las manifestaciones, que llevaron a los resultados de la investigación. Siendo estos resultados muy precisos toda vez que el estilo que finalmente prevaleció fue el de no liderazgo,

fundamentándose en la baja motivación de poder y participación activa del director, así como en la pésima influencia del director ante los docentes en la gestión de la Institución Educativa.

- c.** De acuerdo a los resultados, se puede establecer que dentro de las características personales, según los 44 docentes, el director no tenía un buen liderazgo. Es decir según las tablas 1 y 3, el director no se ubica ni en el liderazgo transformacional ni en el transaccional, y por los aspectos obtenidos en los resultados lo enfocan hacia el no liderazgo, específicamente en la tabla 5, donde un 65.91% manifiesta que está totalmente de acuerdo en que el director se ubica en el estilo de no liderazgo (*laissez-faire*).
- d.** Los aspectos del contexto situacional y motivacionales que inciden en la definición del estilo del no liderazgo del director de la I.E Jorge Basadre, se encuentran refrendados en la tabla 7 donde un contundente 65.90% de docentes señala que está bastante y totalmente de acuerdo que al director sólo le gusta el reconocimiento político institucional; seguidamente la tabla 8 señala a un 59.8% de docentes que no están de acuerdo que su director afronte los nuevos retos y se adapte rápidamente a las nuevas. Finalmente en el aspecto motivacional, en la tabla N° 13 un considerable 70.45%, de docentes encuestados, manifiesta que el director no hace que se entusiasme en su trabajo, que es un aspecto muy importante del líder en la actualidad; todo ello permite fortalecer los resultados del estilo de no liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre.
- e.** En la caracterización se determinó, que los profesores encuestados, en cuanto a su pensamiento crítico y participación activa apuntaron hacia la ineficiencia del director, lo cual lo ubica en el no liderazgo, esto se comprueba cuando apreciamos la tabla N° 14, donde un 70.95%, de profesores sostienen que el director no centra su atención, principalmente, en las irregularidades. Asimismo en la tabla N° 16, un 52.26% de los docentes fueron enfáticos en afirmar que el director nunca fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente, lo que permite confirmar que estamos frente al estilo de liderazgo del no liderazgo.

- f. Dentro de los factores analizados, la investigación se centró en demostrar que en este caso son dos factores que influyeron en la determinación del estilo de no liderazgo del director, así se señala primero, la motivación de poder y participación activa, el cual abarca; reconocimiento político institucional, el afrontar los nuevos retos y se adapta rápidamente a las nuevas circunstancias, el admitir de buen grado las críticas y el feedback o retroalimentación de quienes trabajan con él, si el director es capaz de reconsiderar su opinión cuando los argumentos de los otros son válidos y consistentes y si las acciones que promueve en la escuela están la dirección de sus intereses.

Finalmente, el segundo factor que se investigó desde el inicio fue, la influencia del director y el profesorado en la gestión de la I.E., estableciéndose como indicadores relacionados: hace que el docente se entusiasme con su trabajo, centra su atención principalmente en las irregularidades, siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles, está ausente cuando se necesita y fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del curricular, la instrucción y la tecnología.

- g. A la luz de los resultados obtenidos se puede finalizar estableciendo que al contrastar la hipótesis formulada en la presente investigación ésta fue falsa porque lo que establecen los docentes de acuerdo a sus respuestas dadas en el cuestionario aplicado, es que identifican el estilo de liderazgo del director como de no liderazgo, a pesar de que la opinión del director obviamente fue distinta. Estos resultados estuvieron relacionados con los factores que se plantearon como determinantes del estilo de liderazgo que presenta el director, los cuales en todo momento apuntaron al estilo de no liderazgo.

5.2. Recomendaciones

- a. Hacer conocer a las autoridades competentes la importancia de concentrarse en la capacitación de directores, señalando como parte importante el fortalecimiento de las variables objeto de estudio de ésta investigación; lo que ayudarían a potenciar el liderazgo del director en las instituciones educativas de Piura. Todo ello mediante una fundamentación que se puede hacer llegar a las universidades locales, la cual abarca una serie de situaciones importantes que parten desde los estilos de liderazgo, hasta los factores determinantes a tener en cuenta, como la buena motivación de poder y una buena participación activa del director, formulándose en un guía de buen liderazgo, con lo cual se busca lograr una mejor formación de los futuros cuadros directivos de las instituciones educativas para asegurar el éxito de su gestión frente a las mismas.
- b. En las instituciones educativas piuranas deben aplicarse instrumentos de esta índole, es decir realizar un trabajo dirigido a determinar los niveles de liderazgo de sus directoras y directores y encaminar dichos resultados, de manera positiva. Específicamente al culminar cada año escolar, para iniciar con una planificación bien estructurada en ese sentido, ya que el director es quién dirige la escuela y de ello dependerá el éxito de su gestión al frente de toda la comunidad educativa de la I.E.
- c. Orientar, dentro de la planificación educativa y considerando el consenso de todos los profesores, hacia el logro del liderazgo transformacional y/o transaccional de preferencia a nivel directivo, lo cual repercutirá en el crecimiento institucional. Esto contribuirá a una mejora del clima institucional, el cual se fortalecerá desde diferentes ángulos establecidos y analizados en esta investigación de trascendencia.
- d. Considerar los factores determinantes del liderazgo del director, de tal manera que los reconocimientos políticos institucionales abarquen al equipo completo sin discriminar a ningún trabajador de la institución educativa, mejorando las acciones actitudinales, las cuales siempre inciden en el buen desempeño docente.

- e. Erradicar el no liderazgo que se viene presentando en muchas instituciones educativas piuranas, pues no es tarea difícil, ya que éste, establece situaciones de entrapamientos hacia el logro de los resultados planteados como equipo. Se debe centrar la atención en las irregularidades, debido a que los docentes están siempre atentos y pendientes de lo que está pasando en la institución educativa. A pesar de que muchas veces se puede pensar que hay mano dura. Eso otorgará respeto y transparencia en el equipo docente y en su líder. Finalmente el director debe fomentar el desarrollo de programas de formación para el personal docente, sin que ellos se lo pidan, pues se verá como iniciativa de parte de él.
- f. Proponer hacia las instituciones educativas mediante la publicación de esta tesis de grado, el poder establecer los factores determinantes de liderazgo y sus posibles soluciones, de tal manera que se erradique el no liderazgo de los directores en las escuelas piuranas, enfocándonos a una mejor calidad de liderazgo tanto transformacional y transaccional, los cuales fortalecerán el trabajo en equipo. Esto orientado con mucho más énfasis a las instituciones educativas más grandes, pues el liderazgo debe ser mucho más fortalecido, para lograr el éxito planificado. Finalmente se debe orientar siempre a investigaciones de esta índole, pues en el líder está, la responsabilidad de la institución educativa, así como la de liderar sabiamente a todos sus trabajadores en equipo y que sus alumnos mantengan la unidad y el logro de las metas.
- g. Es importante considerar que como todo buen líder el director debe preocuparse en buscar y formar docentes-líderes que le ayuden en la difícil tarea de dirigir una I.E., y que sean sus punto de apoyo en la realización de las diferentes actividades curriculares y extracurriculares de cada año, esto sobre todo en I.E. que alberga un número considerable de docentes, quiénes por sus diferentes puntos de vista, formación, especialidad, situación económica hacen difícil el trabajo del director y lo ven como un incapaz siempre, pese a que se esfuerce por llevar de la mejor manera su gestión institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, M. (1996), *Dinámica de Liderazgo en Las Organizaciones*. Tesis: Universidad Santo Tomas.
- Ávila, R. (comp.) (2003), *La investigación-acción pedagógica. Experiencias y lecciones*, Bogotá-Colombia, Ediciones Antropos.
- Bass, B. (1981), "*Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*", New York: Free Press.
- Bass, B. (1990), "*From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*", *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B.M. (2000), *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprende*, (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos), Bilbao, ICE de la Universidad de Deusto, pp. 331-361.
- Bernal, J. (2000), *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En *Anuario de Pedagogía*, Volumen 2 (197-230), Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad de Zaragoza.

- Blase, J. (1998), *“Handbook of Instructional Leadership. How Really Good Principals promote Teaching and Learning”*, California, Corwin Press.
- Bolman, L.G. y HELLER, R. (1995), *“Research on school leadership: The state of the art”*, en S.B. Bacharach y B. Mundel (eds.): *Images of schools. Structures and roles in organizational behavior*, Thousand Oaks, Corwin Press, 315-358.
- Bush, T. (2003), *“Theories of Educational Leadership and Management”* (3rd ed.), London, SAGE Publications.
- Burns, J. (1978), *“Leadership”*. Nueva York. Harper & Row”.
- Canto Mayo, I. (2001), *Organizaciones escolares: hacia nuevos modelos. Calidad Educativa. Organización escolar*, España.
- Cervera, L. (2012), *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos*. Tesis Doctoral. UNMSM – Lima. 116 pp.
- Chamorro, D. (2005), *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España. 946 pp.
- Chiavenato, I. (2005), *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed Mc. Graw – Hill. México.
- Conteras, B. (2005), *Micropolítica escolar: Estilos de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Tesis de Maestría. PUCP – Lima. 146 pp.
- Covey, S. (1997), *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona, Paidós.
- Cueva, A. (2006), *“Diccionario de pedagogía”*. Lima, AFA Editores.
- Delgado, M. (1999), *El liderazgo educativo en los centros docentes*, Madrid: Aula Abierta.

- Fullan, M. (1994), "*Coordinating top-down and botton-up strategies for educational reform*", en R. F. Elmore, y S. H. Fuhrman (Eds.), *The governance of curriculum. 1994 Yearbook of the ASCD*. Alexandria, VA, Association for Supervision and Curriculum Development, 186-202.
- Gutiérrez, M. (2003), *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Universidad de Panamá. Volumen N° 1.
- Koontz H. y Wehrich H. (2001), *Elementos de Administración*, México DF. Mc Graw Hill.
- Landy, F.J. y Conte, J. M. (2005), *Psicología industrial*. Mc CONTEL. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Lombardi, V. (2003), *Ganar no es lo más importante... es lo único*. México: McGraw-Hill Interamericana. Primera edición.
- López, F. (1995), *La libertad de elección en educación*. Madrid. Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales.
- Maslow, A.H. (1991), *Motivación y personalidad*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos. ISBN 84-87189-84-9.
- McClelland, D. C. Human Motivation (1987). "Structure in Schools". In E. Barrosse, D. Patterson, & J. Eccher (Eds.), *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (pp. 135-174). New York, NY: McGraw-Hill.
- RAE, (2006). *Diccionario esencial de la Lengua Española*.
- Roddins, S.P. (1999), *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias, Aplicaciones*. 8va. Edición, Prentice Hall, México.
- Ruiz, G. (2011), *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Tesis doctoral. UNMSM. 190 pp.

Sheppard, B. (1996), *"Exploring the transformational nature of instructional leadership"*, Alberta Journal of Educational Research, 42 (4), 325-344.

**ANEXOS
DE LA INVESTIGACIÓN**

ANEXO N° 01

MATRIZ DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMA INVESTIG.	PREGUNTA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS
<p>FACTORES DETERMINANTES DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA I.E. "JORGE BASADRE" DEL DISTRITO "26 DE OCTUBRE" DE LA PROVINCIA DE PIURA.</p>	<p><i>¿Qué factores determinan el estilo de liderazgo del director de la I.E. "Jorge Basadre" del distrito "26 de Octubre" de la provincia de Piura?</i></p>	<p>Identificar los principales factores que determinan en el estilo de liderazgo del director de la I.E. "Jorge Basadre" del distrito "26 de Octubre" de la provincia de Piura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir teóricamente las variables que caracterizan a los docentes y directores de la I.E. "Jorge Basadre". ➤ Aplicar instrumentos previamente formulados, de cuyo análisis y reflexión personal permitan identificar las variables que inciden en la definición de un estilo de liderazgo institucional del director de la I.E. "Jorge Basadre" del distrito "26 de Octubre" de la provincia de Piura. ➤ Establecer las características personales y profesionales del director de la I.E. "Jorge Basadre" que determinan su estilo de liderazgo. ➤ Identificar los aspectos del contexto situacional y motivacionales que inciden en la definición de un estilo de liderazgo del director de la I.E. "Jorge Basadre". ➤ Realizar una caracterización de los profesores en cuanto a su pensamiento crítico y participación activa en la gestión de la I.E. "Jorge Basadre". ➤ Determinar cuáles de los factores analizados determinan el estilo de liderazgo del director de la I.E. "Jorge Basadre" del distrito "26 de Octubre" de la provincia de Piura. 	<p>El estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa "Jorge Basadre" del Distrito "26 de Octubre" de la provincia de Piura, es predominantemente transformacional y está determinado por los factores de motivación de poder y la participación activa e influencia del director y profesorado en la gestión de la I.E.</p>

SEÑOR PROFESOR(A), A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE ORACIONES QUE LE DESCRIBEN. SEÑALE CON UNA X SU GRADO DE ACUERDO TENIENDO EN CUENTA ESTA ESCALA: **1. NADA DE ACUERDO (EN TOTAL DESACUERDO); 2. POCO DE ACUERDO; 3. MEDIANAMENTE O PARCIALMENTE DE ACUERDO; 4. BASTANTE DE ACUERDO; 5. MUY DE ACUERDO O TOTALMENTE DE ACUERDO.**

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
9. Tengo por costumbre cuestionar interiormente lo acertada de una decisión antes de hacerlo que me indican.					
10. Estoy dispuesto a colaborar en los proyectos educativos o actividades acordados en asambleas de docentes.					
11. Comprendo las necesidades y metas del director/a y me esfuerzo por ayudarlo a alcanzarlas o asumirlas.					
12. Aporto ideas a aquellas actividades o proyectos que no son de mi competencia.					
13. Ayudo a que el Director/a o el grupo vean tanto la potencialidad como los riesgos de las ideas y los planes, haciendo, en caso sea necesario, de abogado del diablo.					
14. Mis metas laborales y personales están en consonancia con las metas prioritarias de la Institución Educativa.					
15. Defiendo mis puntos de vista en cuestiones importantes aunque aquello pueda conducir a un conflicto con mi grupo o las represalias del Director/a.					

16. Ayudo a mis compañeros, procurando que queden bien aunque no reciba por ello ningún reconocimiento.					
17. Cuestiono las actividades/decisiones del Director/a a fin de hallar solidez y cohesión en sus argumentos y la eficacia de sus resultados.					
18. Aporto ideas, tiempo y energía más allá de las normalmente requeridas.					
19. Actúo de acuerdo a mis principios éticos en lugar de basarme en los criterios del Director/a o del grupo					
20. Respondo negativamente cuando el Director/a me pide que haga algo que va en contra de mis principios profesionales o personales, pero es beneficioso para el colegio.					
21. Emprendo/propongo acciones para superar las áreas y actividades críticas.					
22. Contagio a mis compañeros con mi entusiasmo y energía					
23. Tomo la iniciativa para la realización de actividades que van más allá de mis funciones específicas y jornada laboral.					
24. Trato de resolver los problemas (técnicos/académicos/ organizativos) difíciles por mí mismo.					
25. Sé cuáles son las áreas y actividades organizativas más críticas que debemos superar para alcanzar las metas prioritarias del colegio.					

26. Mis opiniones son producto de un análisis a profundidad de la situación en cuestión.					
27. Realizo actividades (académicas/proyectos) difíciles y de calidad y en el tiempo previsto, sin requerir del constante apoyo del Director/a.					
28. Apoyo y abogo der manera independiente por nuevas ideas que han de contribuir significativamente a las metas del Director/a o del colegio.					

SEÑOR PROFESOR(A), A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE ORACIONES QUE DESCRIBEN A SU DIRECTOR/A. SEÑALE CON UNA X SU GRADO DE ACUERDO TENIENDO EN CUENTA ESTA ESCALA: **1. NADA DE ACUERDO (EN TOTAL DESACUERDO); 2. POCO DE ACUERDO; 3. MEDIANAMENTE O PARCIALMENTE DE ACUERDO; 4. BASTANDE DE ACUERDO; 5. MUY DE ACUERDO O TOTALMENTE DE ACUERDO.**

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Mediana-mente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalme nte de acuerdo
29. Procura que el trabajo que se desarrolla en esta institución supere los estándares mínimos exigidos					
30. Propone mecanismos que faciliten la apertura de la escuela a la comunidad y viceversa.					
31. Cuando en reuniones de padres/compañeros es el blanco de críticas, mantiene el control de sus emociones.					
32. Las acciones que promueve en el colegio están en función de los intereses de la comunidad educativa.					

33. Le agrada el reconocimiento político e institucional.					
34. Está en permanente contacto (visitas, charlas, ...) con la comunidad a fin de conocer sus preocupaciones e intereses con respecto al colegio.					
35. Cuando no sabe cómo actuar, solicita consejo.					
36. Defiende en asambleas públicas los intereses del colegio y la comunidad.					
37. Enfrenta los problemas con decisión y seguridad.					
38. El desempeñar el cargo de Director/a le brinda prestigio en la comunidad y ante sus colegas.					
39. Influye en las decisiones que afectan a la población.					
40. Afronta los nuevos retos y se adapta rápidamente a las nuevas circunstancias.					
41. Reconsidera sus decisiones cuando éstas no se adecuan a la realidad.					
42. Admite de buen grado las críticas y el feedback de quienes trabajan con él/ella.					
43. Cuando se dirige a nosotros, demuestra que cree firmemente en lo que dice.					
44. Procura que los programas/proyectos que emprende en la institución satisfagan algunas de las necesidades sentidas de la población.					
45. Es capaz de reconsiderar su opinión cuando los argumentos de los otros son válidos y consistentes.					
46. Enfrenta las situaciones difíciles y mantiene su posición siempre que sea en beneficio del colegio.					
47. Piensa que es posible una mejor institución y trata de					

inculcar esta idea entre el profesorado.					
48. Las acciones que promueve en la escuela están la dirección de sus intereses.					
49. Posee la serenidad necesaria para afrontar situaciones estresantes.					
50. Lograr la excelencia en esta institución es la meta que se ha propuesto, y se empeña en conseguirla.					
51. Habitualmente transmite una imagen de confianza					
52. Asume los retos aunque éstos parezcan superiores a él/ella.					

DE LAS SIGUIENTES ORACIONES **MARQUE** CON UNA **X** LA QUE MEJOR DESCRIBE LOS FUNDAMENTOS EN LOS QUE SE BASA SU DIRECTOR/A PARA EMPRENDER UNA DETERMINA ACCION EN EL COLEGIO. **RECUERDE, MARQUE SOLO UNA.**

53. Siempre se ha procedido de este modo	
54. Esta es la manera correcta de proceder	
55. Nuestro (supervisor, jefe de núcleo, secretario de educación u otro asesor) recomienda que procedamos así.	
56. El manual de funciones/convivencia/legislación educativa recomienda que procedamos así	
57. La idea, después de pasarla por los diferentes comités/consejos (académico, directivo, disciplinario, ...) y examinarla en el consejo de profesores, si se mantiene firme, se aplica.	

SEÑOR PROFESOR(A), A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE ORACIONES QUE DESCRIBEN FORMAS DE ATENCIÓN, SITUACIÓN LABORAL Y GESTIÓN POR PARTE DE SU DIRECTOR/A. INDIQUE CON UNA **X** SU GRADO DE ACUERDO TENIENDO EN CUENTA ESTA ESCALA: **1. NADA DE ACUERDO (TOTAL DESACUERDO); 2. POCO DE ACUERDO; 3. MEDIANAMENTE O PARCIALMENTE DE ACUERDO; 4. BASTANDE DE ACUERDO; 5. MUY DE ACUERDO O TOTALMENTE DE ACUERDO.**

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
58. Hace que me entusiasme con mi trabajo.					
59. Centra su atención, principalmente, en las irregularidades.					
60. Respalda las decisiones de los/as profesores/as ante la comunidad educativa.					
61. Facilita el tiempo y los espacios para la reflexión pedagógica sobre procesos de enseñanza aprendizaje.					
62. Orienta a los/las profesores/as recién llegados/as.					
63. Entable charlas con los estudiantes en el aula de clase sobre aspectos académicos, las relaciones entre ellos y los profesores y el espacio físico del colegio.					
64. Recurre al sentido del humor para indicarme mis equivocaciones.					
65. Siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles.					
66. Hace que el Proyecto Educativo Institucional sea algo más que una exigencia formal.					
67. Me exige el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas.					
68. Suele ajustar su forma de comportarse a las diversas situaciones y necesidades.					
69. Está satisfecho/a con mi trabajo mientras haga lo que siempre se ha hecho.					
70. Expreso mis dudas y desacuerdos sin preocupaciones.					
71. Tiende a apoyarme para realizar cambios poco importantes.					
72. Me implica la consecución de los objetivos del colegio.					
73. Es tolerante con mis errores o defectos.					

74. Fomenta la articulación de las actividades individuales de aula con la visión colectiva del colegio.					
75. Promueve las adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las áreas y/o departamentos.					
76. Está ausente cuando se le necesita.					
77. Promueve el trabajo en grupo entre los/las profesores/as					
78. Impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos.					
79. Dedicar el tiempo necesario a orientar y evaluar el desarrollo curricular.					
80. Me estimula para desarrollar ideas innovadoras en mi trabajo					
81. Tiene mi confianza para desarrollar las actividades o proyectos					
82. Escucha y pone en práctica mis recomendaciones					
83. Fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del currículum, la instrucción y la tecnología					
84. Cuenta con mis respeto					
85. Para valorar el trabajo que realizamos los docentes emplea estrategias de seguimiento individuales					
86. Se hace presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases					
87. Los /as coordinadores /as son los /as únicos/as responsables de la administración y orientación académica del colegio					
88. Se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo					
89. Realiza una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación					

90. Realiza reconocimientos de la institución al inicio y final de la jornada					
91. Me deja que siga haciendo mi trabajo como siempre					
92. Delega responsabilidades en otras personas sin inferir después de su desarrollo					
93. Orienta el establecimiento de metas educativas claras					
94. Me respalda ante la administración (municipal y departamental)					
95. Mediante las comunicaciones escritas/orales da a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio					
96. No toma las decisiones de manera oportuna y eficaz					
97. Me apoya para solucionar mis problemas					
98. Contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con el colegio					
99. Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien					
100. Sugiere a la asignación de profesores /as a los cursos de asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógicos					
101. Respalda mis posturas siempre que sean justas y coherentes con el proyecto educativo institucional					
102. Con sus argumentos me ayuda a reflexionar como pueden mejorar mi trabajo					
103. Clarifica y reflexiona colectivamente sobre las metas educativas del colegio					
104. Procura que los/las profesores/as se sientan orgullosos de trabajar con él					
105. Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias, y me anima a participar					
106. Evita decirme cómo debo hacer las cosas					

ANEXO N° 3

CUESTIONARIO PARA DIRECTOR

SEÑOR DIRECTOR(A), MARQUE CON UNA X LA CASILLA CORRESPONDIENTE O COMPLETE SEGÚN LO SOLICITADO. ESCOJA SÓLO UNA RESPUESTA.

1. EDAD.

1. Menos de 35 años () 3. De 46 a 55 años () 5. Más de 60 años ()
2. De 36 a 45 años () 4. De 56 a 60 años ()

2. SEXO.

1. Masculino () 2. Femenino ()

3. INDIQUE LA ESPECIALIDAD DE SU TITULACIÓN.

1. Ciencias Sociales. () 5. Matemática. ()
2. Lengua y Literatura. () 6. Inglés. ()
3. Biología y Química. () 7. Educación Física ()
4. Historia y Geografía. () 8. Otro :

4. SI HA REALIZADO ESTUDIOS DE POSTGRADO, INDIQUE CUÁL?.

1. Segunda Especialidad (). Indique la Mención:
2. Maestría (). Indique la Mención:
3. Doctorado (). Indique la Mención:

5. SEÑALE LOS CURSOS DE FORMACIÓN PERMANENTE QUE HA REALIZADO.

1. Cursos relacionados con liderazgo. ()
2. Cursos relacionados con administración educativa y/o dirección de colegios. ()
3. Cursos relacionados con recursos humanos. ()
4. Otro:.....

6. INDIQUE SU EXPERIENCIA ANTERIOR AL CARGO DE DIRECTOR.

1. Menos de 5 años. () 4. Entre 16 y 20 años. ()
2. Entre 6 y 10 años. () 5. Más de 20 años. ()
3. Entre 11 y 15 años. () 6. Ninguno. ()

7. INDIQUE EL TIEMPO QUE LLEVA EJERCIENDO EL CARGO DE DIRECTOR EN LA ACTUAL INSTITUCIÓN.

1. Menos de 5 años () 3. De 11 a 20 años. ()
2. De 6 a 10 años () 4. Más de 20 años. ()

8. INDIQUE EL NUMERO DE TURNOS QUE DIRIGE.
1. Un turno. () 2. Dos turnos. ()
9. INDIQUE EL NUMERO DE ESTUDIANTES QUE TIENE EL COLEGIO A SU CARGO.
1. Menos de 600 estudiantes. () 4. Entre 1301 y 1700 estudiantes. ()
 2. Entre 601 y 900 estudiantes. () 5. Entre 1701 y 2000 estudiantes. ()
 3. Entre 901 y 1300 estudiantes. () 6. Más de 2001 estudiantes. ()
10. SEÑALE EL CARÁCTER DEL COLEGIO.
1. Masculino. () 2. Femenino. () 3. Mixto. ()
11. INDIQUE EN QUÉ ZONA SE ENCUENTRA UBICADO EL COLEGIO QUE USTED DIRIGE.
1. Urbana. () 2. Rural. ()
12. LA ZONA EN LA QUE SE ENCUENTRA EL COLEGIO ES PRIORITARIAMENTE.
1. Agrícola. () 4. Comercial ()
 2. Ganadera () 5. Otro. ()
 3. Pesquera. ()
13. SEÑALE EL NÚMERO DE PERSONAL DOCENTE A SU CARGO.
1. Menos de 15 profesores. () 4. De 51 a 65 profesores. ()
 2. De 16 a 30 profesores. () 5. De 66 a 85 profesores. ()
 3. De 31 a 50 profesores. () 6. De 86 a más profesores. ()
14. SEÑALE EL NÚMERO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO A SU CARGO.
1. Menos de 10 personas. () 3. De 17 a 21 personas. ()
 2. De 11 a 16 personas. () 4. De 22 a más personas. ()
15. PARA ESTE CARGO USTED FUE ELEGIDO MEDIANTE.
1. Selección de una terna. () 4. Por concurso público. ()
 2. Decisión administrativa unilateral. () 5. Por promoción interna. ()
 3. Propuesto en asamblea docente. () 6. Otro:
16. SEÑALE EL TIPO DE ADMINISTRACIÓN QUE TIENE EL COLEGIO QUE DIRIGE.
1. Estatal. () 2. Parroquial. () 3. Militarizado. ()

SEÑOR DIRECTOR(A), A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE ORACIONES QUE LE DESCRIBEN. SEÑALE CON UNA X SU GRADO DE ACUERDO TENIENDO EN CUENTA ESTA ESCALA: **1. NADA DE ACUERDO (DESACUERDO TOTAL); 2. POCO DE ACUERDO; 3. MEDIANAMENTE O PARCIALMENTE DE ACUERDO; 4. BASTANTE DE ACUERDO; 5. MUY DE ACUERDO O TOTALMENTE DE ACUERDO.**

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
17. Procuero que el trabajo que se desarrolla en esta institución supere los estándares mínimos exigidos					
18. Propongo mecanismos que faciliten la apertura de la escuela a la comunidad y viceversa					
19. Cuando en reuniones de padres/compañeros soy el blanco de críticas, mantengo el control de mis emociones					
20. Las acciones que promuevo en el colegio están en función de los intereses de la comunidad educativa.					
21. Me agrada el reconocimiento político en institucional.					
22. Estoy en permanente contacto (visitas ,charlas ..) con la comunidad a fin de conocer sus preocupaciones en intereses con respecto al colegio					
23. Cuando no sé cómo actuar, solicito consejo					
24. Defiendo en asambleas públicas los intereses del colegio y la comunidad					
25. Enfrento los problemas con decisión y seguridad					
26. Es desempeñar el cargo de director me brinda prestigio en la comunidad y ante mis colegas.					
27. Influyo en las decisiones que afecta a la población					

28. Afronto los nuevos retos y me adapto rápidamente a las nuevas circunstancias					
29. Reconsidero mis decisiones mis decisiones cuando éstas no se adecuan a la realidad					
30. Admito de buen grado las críticas y el feedback de quienes trabajan conmigo.					
31. Cuando me dirijo a mis compañeros, demuestro que creo firmemente en lo que digo.					
32. Procuero que los programas/proyectos que emprendo en la institución satisfagan algunas de las necesidades sentidas de la población					
33. Soy capaz de reconsiderar mi opinión, cuando los argumentos de los otros son válidos y consistentes					
34. Enfrento las situaciones difíciles y mantengo mi posición siempre que sea en beneficio del colegio					
35. Pienso que es posible una mejor institución y trato de inculcar esta idea entre el profesorado					
36. Las acciones que promuevo en la escuela están en la dirección de mis intereses.					
37. Poseo la serenidad necesaria para afrontar situaciones estresantes.					
38. Lograr la excelencia de la institución en la que trabajo es la meta que me propongo, y me empeño en conseguirla.					
39. Habitualmente transmito una imagen de confianza.					
40. Asumo los retos aunque éstos parezcan superiores a mí					

DE LAS SIGUIENTES ORACIONES **MARQUE** CON UNA **X** LA QUE MEJOR DESCRIBE LOS FUNDAMENTOS EN LOS QUE SE BASA PARA EMPRENDER UNA DETERMINA ACCION EN EL COLEGIO. **RECUERDE, MARQUE SOLO UNA.**

41. Siempre se ha procedido de este modo	<input type="checkbox"/>
42. Esta es la manera correcta de proceder.	<input type="checkbox"/>
43. Nuestro (supervisor, representante de la DREP u otro) recomienda que procedamos así.	<input type="checkbox"/>
44. El manual de funciones/convivencia/legislación educativa recomienda que procedamos así	<input type="checkbox"/>
45. La idea, después de pasarla por los diferentes comités/consejos (académico, directivo, disciplinario, ...) y examinarla en el consejo de profesores, si se mantiene firme, se aplica.	<input type="checkbox"/>

RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS LO MÁS SINCERAMENTE POSIBLE.

46. ¿Cuál cree Usted es la función de la escuela?

47. ¿Cómo concibe usted la educación?.

48. ¿Qué piensa Usted de la profesión docente? (misión, función,...)

SEÑOR DIRECTOR(A), A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE ORACIONES QUE DESCRIBEN FORMAS DE ATENCIÓN, SITUACIÓN LABORAL Y GESTIÓN POR SU PARTE. INDIQUE CON UNA **X** SU GRADO DE ACUERDO TENIENDO EN CUENTA ESTA ESCALA: **1. NADA DE ACUERDO (TOTAL DESACUERDO); 2. POCO DE ACUERDO; 3. MEDIANAMENTE O PARCIALMENTE DE ACUERDO; 4. BASTANDE DE ACUERDO; 5. MUY DE ACUERDO O TOTALMENTE DE ACUERDO.**

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
49. Hago que los profesores se entusiasmen con su trabajo					
50. Centro mi atención ,principalmente en las irregularidades					
51. Respaldo las decisiones de los /as profesores/as ante la comunidad educativa					
52. Facilito el tiempo y los espacios para la reflexión pedagógica sobres procesos de enseñanza y aprendizaje					
53. Oriento a los /as profesores/as recién llegados					
54. Entablo charlas con los estudiantes en el aula de clase sobre aspectos académicos ,las relaciones entre ellos y los profesores y el espacio físico del colegio					
55. Recorro al sentido del humor para indicar sus equivocaciones					
56. Siempre encuentro un culpable en situaciones difíciles					
57. Hago que el Proyecto Educativo Institucional sea algo más que una exigencia formal					
58. Exijo a los/as profesores/as el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas					
59. Suelo ajustar mi forma de comportarme a las diversas situaciones y necesidades					
60. Estoy satisfecho/a con el trabajo de los/as profesores mientras hagan lo que siempre se ha hecho					

61. Los/as profesores/as expresan sus dudas y desacuerdos sin preocupaciones					
62. Tiendo apoyar a los/as profesores/as para realizar cambios poco importantes					
63. Implico al profesorado en la consecución de los objetivos del colegio.					
64. Soy tolerante con los errores o defectos de los /as profesores/as					
65. Fomento la articulación de las actividades individuales de aula con la visión colectiva del colegio					
66. Promuevo las adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las áreas y/o departamentos.					
67. Estoy ausente cuando se me necesita.					
68. Promuevo el trabajo en grupo entre los/as profesores/as.					
69. Impulso la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos					
70. Dedico el tiempo necesario para orientar y evaluar el desarrollo curricular					
71. Estímulo a los/as profesores/as a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo					
72. Consigo la confianza de los/as profesores/as para desarrollar las actividades o proyectos.					
73. Escucho y pongo en práctica las recomendaciones de los/as profesores/as.					
74. Fomento el desarrollo del programas de formación para el personal docente en las áreas del curriculum, al instrucción y la tecnología.					
75. Cuento con el respeto de los/as profesores/as.					
76. Para valorar el trabajo de los docentes empleo estrategias de seguimiento individuales.					
77. Me hago presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases.					

78. Los/as coordinadores/as son los únicos/as responsables de la administración y orientación académica del colegio.					
79. Me limito a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para mi cargo.					
80. Realizo una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación.					
81. Realizo reconocimientos de la institución al inicio y al final de la jornada.					
82. Dejo que los/as profesores/as sigan haciendo su trabajo como siempre					
83. Delego responsabilidades en otras personas sin interferir después en su desarrollo.					
84. Oriento el establecimiento de metas educativas claras.					
85. Respaldo a los/as profesores/as ante la administración (municipal y departamental).					
86. Mediante comunicaciones escritas/orales doy a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio.					
87. No tomo las decisiones de manera oportuna y eficaz.					
88. Apoyo a los/as profesores/as para solucionar problemas.					
89. Contribuyo a desarrollar en los/as profesores/as un sentido de pertenencia e identidad con el colegio					
90. Me abstengo de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
91. Sugiero la asignación de profesores/as a los cursos y asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógicos.					
92. Respaldo las posturas de los profesores siempre que sean justas y coherentes con el Proyecto Educativo Institucional					
93. Con mis argumentos ayudo a los/as profesores/as a reflexionar como pueden mejorar su trabajo.					

94. Clarifico y reflexiono colectivamente sobre las metas educativas del colegio.					
95. Procuro que los/as profesores/as se sientan orgullosos de trabajar con migo					
96. Informo a los/as profesores/as sobre talleres, seminarios y conferencias y les animo a participar					
97. Evito decirles a los profesores/as como deben hacer las cosas.					

ANEXO N° 4
FRONTIS PRINCIPAL DE LA IE “JORGE BASADRE”



ANEXO N° 5
ENTRADA LATERAL DE LA IE “JORGE BASADRE”



ANEXO N° 6
AMBIENTES DE DIRECCIÓN Y SUB-DIRECCIONES DE LA LE “JORGE BASADRE”



ANEXO N° 7
DOCENTES RESOLVIENDO EL CUESTIONARIO



ANEXO N° 8

**DIVERSOS AMBIENTES DE LA LE “JORGE BASADRE”:
PLATAFORMAS DEPORTIVAS, BIBLIOTECA, LABORATORIOS, AULAS**

