



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PERCEPCIÓN DOCENTE SOBRE EL
ESTILO DE LIDERAZGO DEL
SUBDIRECTOR DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA PARTICULAR
"SANTA MARGARITA" DE LIMA

Carlos Villacorta-Spinner

Piura, marzo de 2015

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa

Villacorta, C. (2015). *Percepción docente sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular "Santa Margarita" de Lima* (Tesis de maestría en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

CARLOS ARTURO VILLACORTA SPINNER

**PERCEPCIÓN DOCENTE SOBRE EL ESTILO DE
LIDERAZGO DEL SUBDIRECTOR DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PARTICULAR “SANTA MARGARITA” DE LIMA**



UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN TEORÍAS Y PRÁCTICA EDUCATIVA

2015

APROBACIÓN

La tesis titulada *Percepción docente sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima* presentada por Carlos Arturo Villacorta Spinner, en cumplimiento a los requisitos para optar El Grado de Magíster en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa, fue aprobada por la asesora Mgtr. Gabriela Alcalá Adrianzén el de de 2015 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Informante

.....
Secretario

DEDICATORIA

A mi esposa Rochy.

A mis hijos Silvana, Alejandra y Arturo.

A mis padres Orlando y Elena.

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero y profundo reconocimiento:

A la Universidad de Piura.

Al Director del Colegio “Santa Margarita”, Edistio Cámere.

A mis colegas del Colegio “Santa Margarita”.

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.	7
1.3. Justificación de la investigación.	7
1.4. Objetivos de la investigación.	8
1.4.1. Objetivo general.	8
1.4.2. Objetivos específicos.	8
1.5. Hipótesis de investigación.	8
1.6. Antecedentes de estudio.	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.1. ¿Qué es el liderazgo?:	11
2.1.1. Evolución del concepto de liderazgo.	11
2.1.2. Definición de liderazgo.	12
2.1.3. Características del liderazgo.	12
2.1.4. No uno sino muchos líderes.	13
2.1.5. Carácter relacional en el liderazgo.	13
2.1.6. ¿Por qué atrae el líder?	14
2.1.7. La esencia del líder.	15
2.1.8. Definición de líder.	16
2.2. Estilos de liderazgo:	16
2.2.1. Estilos de liderazgo según Bernard Bass.	17
2.2.2. Estilos de liderazgo según Thomas Sergiovanni.	20

2.2.3. Estilos de liderazgo según Óscar Collao.	21
2.2.4. Liderazgo instruccional según J. Blasé y J. Blasé.	23
2.3. El liderazgo y la educación.	24
2.3.1. Dirección y liderazgo.	24
2.3.2. Cualidades del liderazgo educativo.	24
2.3.3. Coaching y liderazgo educativo.	25
2.3.4. Competencias para el liderazgo pedagógico.	26
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	27
3.1. Tipo de investigación.	27
3.2. Sujetos de investigación.	28
3.3. Diseño de la investigación.	28
3.4. Variables, subvariables e indicadores de investigación.	31
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.	35
3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados.	39
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
4.1. Contexto y sujetos de investigación.	41
4.1.1. Descripción del contexto de investigación.	41
4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación.	42
4.2. Presentación e interpretación de los resultados.	47
4.3. Análisis de los resultados.	57
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
Webgrafía.	85
ANEXOS	87
Anexo N° 01 : Matriz general de investigación.	89
Anexo N° 02 : Instrumento de recolección.	90

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla N°01: Distribución de la muestra según edad.	42
Tabla N°02: Distribución de la muestra según años de experiencia.	43
Tabla N°03: Distribución de la muestra según sexo.	44
Tabla N°04: Años de experiencia vs sexo.	45
Tabla N°05: Distribución de la muestra según Postgrado.	46
Tabla N°06: Estilo de Liderazgo Transformacional.	48
Tabla N°07: Estilo de Liderazgo Instruccional.	49
Tabla N°08: Estilo de Liderazgo Transaccional.	51
Tabla N°09: No Liderazgo.	53
Tabla N°10: Resumen de resultados por estilos de liderazgo.	56
Tabla N°11 Carisma.	57
Tabla N°12 Consideración individual.	59
Tabla N°13 Estimulación intelectual.	62

Tabla N°14 Inspiración.	64
Tabla N°15 Liderazgo hacia arriba.	66
Tabla N°16 Definición de la misión de la escuela.	68
Tabla N°17 Desarrollo curricular.	70
Tabla N°18 Ambiente de aprendizaje.	72
Tabla N°19 Desarrollo profesional.	74
Tabla N°20 Presencia visible.	76

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N°01: Distribución de la muestra según edad.	43
Gráfico N°02: Distribución de la muestra según años de experiencia.	44
Gráfico N°03: Distribución de la muestra según sexo.	46
Gráfico N°04: Años de experiencia vs Sexo.	46
Gráfico N°05: Distribución de la muestra según Postgrado.	47
Gráfico N°06: Estilo de liderazgo Transformacional.	48
Gráfico N°07: Estilo de Liderazgo Instruccional.	50
Gráfico N°08: Estilo de Liderazgo Transaccional.	51
Gráfico N°09: No Liderazgo.	54
Gráfico N°10: Resultados por estilos de liderazgo.	56
Gráfico N°11: Carisma.	58

Gráfico N°12: Consideración individual.	60
Gráfico N°13: Estimulación intelectual.	62
Gráfico N°14: Inspiración.	64
Gráfico N°15: Liderazgo hacia arriba.	66
Gráfico N°16: Definición de la misión de la escuela.	68
Gráfico N°17: Desarrollo curricular.	70
Gráfico N°18: Ambiente de aprendizaje.	72
Gráfico N°19: Desarrollo profesional.	74
Gráfico N°20: Presencia visible.	76

INTRODUCCIÓN

A través del presente estudio se buscó y logró encontrar la percepción que tienen los docentes sobre el estilo de liderazgo predominante en el subdirector de educación secundaria del Colegio “Santa Margarita” de Lima.

En el primer capítulo se plantea el problema de la investigación en forma de pregunta, respondiéndose a la misma cuando se hace la formulación de la hipótesis de la investigación. Para ordenar mejor las cuestiones a estudiar se elaboraron los objetivos de la investigación cuyo control se realizó a través de diferentes indicadores de logro.

Para averiguar la respuesta al problema de la investigación se aplicó una encuesta, que sirvió para medir los niveles de dominio de los estilos de liderazgo y las dimensiones de la gestión del subdirector del mencionado centro educativo.

No está demás aclarar que esta investigación va de la mano y está refrendada por otras investigaciones anteriores que han servido de punto de partida y fuente de información importante para nutrir el marco teórico del estudio realizado.

En el segundo capítulo se define el concepto de liderazgo como aquél individuo capaz de innovar, transformar, reinventar y cuestionar el statu quo, modus vivendi y modus operandi. Precisamente desde esta óptica se concibieron diferentes estilos de liderazgo que aspiran o

proponen cambios profundos dentro del desarrollo de la sociedad y específicamente, en el contexto educativo de la actualidad.

En el tercer capítulo se procedió a describir el cómo se realizó la investigación teniendo en consideración los objetivos de la misma, la información bibliográfica, los sujetos de la investigación, el instrumento de la investigación y las técnicas no solamente de recogida de datos sino también, las estrategias empleadas para el análisis de los resultados de la investigación. Además, se hizo una descripción detallada de cada uno de las dimensiones e indicadores de los diferentes estilos de liderazgo educativo evaluados y se relacionó cada una de las dimensiones de los estilos de liderazgo con los ítems correspondientes en la misma prueba antes aludida.

En el cuarto capítulo se presentó el análisis de las variables sociodemográficas que ayudan a entender el contexto educativo donde se realizó este trabajo de investigación y el ideario del centro educativo. Para completar el procesamiento de la información contenida en la encuesta aplicada, se realizó la interpretación de los resultados globales de cada estilo. Luego, se interpretaron los resultados de los Estilos Transaccional y No Liderazgo. Finalmente, se analizaron los estilos de gestión pedagógica más característicos en esta evaluación: el Transformacional y el Instruccional.

Después de hacer el análisis y la interpretación de cada uno de los ítems de evaluación se encontró que el estilo de liderazgo predominante era el Transformacional, aunque también se destacó, gracias a la misma encuesta, el estilo de Liderazgo Instruccional según la opinión de la muestra de población investigada.

La importancia de la presente investigación radica en la comprobación de la hipótesis y sus respectivas variables, dimensiones e indicadores de la investigación demostrándose el estilo transformacional como estilo de liderazgo predominante.

Finalmente, a través de este estudio se logró identificar que los estilos de liderazgo que se ejercen en el mencionado centro educativo

redundan no solamente en el grado de satisfacción, entusiasmo y calidad de los docentes que ahí laboran, sino también en la mejora de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes y de la eficiente gestión pedagógica que se administra.

El autor.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se inicia cuando surge la necesidad de averiguar el estilo de liderazgo que manejan los directores de centros escolares ya que la evidencia demuestra que muchos de ellos proceden en su accionar con falta de liderazgo pedagógico. Concretamente, en el Colegio “Santa Margarita” se desconocía la percepción docente del estilo de liderazgo que caracteriza al subdirector de educación secundaria de este centro de estudios. Gracias a esta información se logró saber la consonancia entre los estilos de liderazgo predominantes en este colegio y el grado de satisfacción de los maestros con respecto a la labor que desempeña el subdirector de educación secundaria del mencionado centro educativo.

1.1. Caracterización de la problemática

En América Latina el objetivo principal es desarrollar las competencias de liderazgo de los directores de centros escolares. Este objetivo fue aprobado por la Red de Liderazgo Escolar, la misma que es parte del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe, PRELAC, aprobado por los Ministros de Educación de la región.

Como lo ha demostrado la investigación educativa, la existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos es determinante para alcanzar una educación de calidad para todos, principalmente para alumnos y alumnas que se desenvuelven en

condiciones sociales, económicas y culturales altamente desfavorables (Rojas & Gaspar, 2006:9).

En el Perú, la importancia del liderazgo en el mundo de los negocios y su aporte hacia el éxito, el cómo manejan los líderes sus emociones, tiempos y, sobre todo, el estrés nos muestra el proceso sistemático del liderazgo el cual no solo es dado por líderes sino también por sus seguidores. Algunos de estos líderes participaron en eventos donde se trató sobre el logro de la misión y visión, además del logro de objetivos a largo plazo (D'Alessio, 2009). A pesar de la importancia que se le está dando al liderazgo, esto aún no se refleja en las escuelas como se quisiera.

La mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los directores son de carácter administrativo, lo que no promueve este tipo de liderazgo. Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación de los directores, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones docente–director, y la ausencia del liderazgo pedagógico en su desempeño, entre otros problemas (Minedu, 2014:18).

Los directores de las instituciones educativas, en su mayoría, no tienen determinada una función directiva desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Esto último no les permite coordinar, dirigir, ni movilizar las acciones de la comunidad educativa. Además, este hecho, tampoco permite coordinar el trabajo docente con los padres de familia lo cual también afecta, de esta manera, la gestión educativa.

Sin embargo, “la evidencia revela que cuando el director de una escuela enfoca las tareas con liderazgo pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes” (Minedu, 2014:18).

Es por eso que se hace necesario investigar sobre cuál es el estilo de liderazgo que se maneja en un centro educativo específico. Esta información será valiosa en la medida que ayude a determinar el grado de impacto que tiene este tipo de dirección en el rendimiento académico de los alumnos y en la marcha de la gestión pedagógica.

1.2. Problema de investigación

¿Cuál es la percepción que tienen los docentes sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima?

1.3. Justificación de la investigación

El liderazgo es importante en la gestión de toda institución educativa porque influye y logra que todo el personal trabaje identificado con su institución, convencido de sus principios y entusiasmado para el logro de los objetivos propuestos.

El objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes y para ello se requieren establecer nuevas prácticas de liderazgo. A su vez, esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula. Así, por ejemplo, es importante acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros.

En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual redefinen los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela. (Minedu, 2014:16).

Actualmente, hay directores que carecen de las habilidades para liderar las instituciones educativas, lo que no les permite contribuir en el buen desempeño de la gestión de sus colegios. Este hecho ha generado diversos cuestionamientos por parte de padres, maestros y directores sobre la relación entre liderazgo y sus implicancias en el rendimiento académico y la gestión de las instituciones educativas. En esta misma línea, también se ha considerado importante analizar el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria del colegio “Santa Margarita” de Lima.

El estudio planteado ayudó, entre otros aspectos, a esbozar planes de intervención que ayudaron a mejorar la capacidad de liderazgo de los directivos de la institución educativa, lo cual redundará en beneficio de todos los integrantes de la comunidad educativa.

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo General

Describir la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Aplicar un cuestionario estandarizado para identificar el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria.

Determinar el estilo de liderazgo predominante en el subdirector de educación secundaria.

- b. Interpretar y analizar los niveles de dominio de los estilos de liderazgo y las dimensiones que caracterizan la gestión del subdirector de educación secundaria.

1.5. Hipótesis de investigación

La percepción de los docentes respecto del estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima permite caracterizarlo como un líder Transformacional.

1.6 . Antecedentes de estudio

Bernal et.al. (1997) realizó una investigación titulada: “Liderazgo escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa”. El objetivo fue determinar aquellas variables en la conducta del líder que se perciben como más adecuadas para el mejor funcionamiento del centro y elaborar un cuestionario que recoja aquellas variables que se aprecien adecuadas e importantes para la actuación del líder en nuestros centros educativos. El estudio fue no experimental cuantitativo. La muestra estuvo constituida por 17 centros educativos. La conclusión de esta investigación fue que: “La valoración global del cuestionario implica que la conducta de los directivos recoge las variables esenciales del liderazgo transformacional. Las valoraciones

globales de cada uno de los bloques señalados reflejan esa realidad” (Bernal et.al.,1997:83).

De otro lado, Villacorta (2005) sustentó la tesina “Estilos de liderazgo” como parte final del XVI Programa de Actualización Profesional conducente a la obtención de la Licenciatura en Educación. Esta investigación permitió tener un primer acercamiento a los Estilos de liderazgo y su impacto en la gestión educativa.

Chamorro (2005) realizó una investigación titulada: “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director(a)”. El objetivo fue 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. El estudio fue no experimental correlacional. La muestra estuvo constituida por 49 directores y 809 profesores. Se concluye que: “Debido a que los resultados de diversas investigaciones, han demostrado que la eficacia de la escuela está relacionada con un fuerte liderazgo del director(a), los resultados obtenidos mediante la investigación que se ha realizado, constituye un aporte que intenta abrir la discusión con respecto al vacío teórico en el ámbito educativo, toda vez que la identificación de los factores que están asociados a la definición de los diversos estilos contribuirá a la potenciación de los procesos de liderazgo que se desarrollan al interior de la escuela. Asimismo, posibilitará el diseño de programas de formación en liderazgo tanto para directores como para docentes en los departamentos del Atlántico y Magdalena (Colombia), los cuales estarán sustentados en datos empíricos y análisis fundamentados teóricamente” (Chamorro, 2005:501).

La investigación de Chamorro fue tomada como referencia porque ofrece un amplio bagaje de información en cuanto a la clasificación que se ha hecho de los diferentes estilos de liderazgo propuestos; lo que ayudó de manera significativa en el marco teórico de la investigación.

Asimismo, Molero et. al. (2010) realizó una investigación titulada: “Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española”. El objetivo fue comprobar el ajuste de dicha estructura factorial y de otros posibles modelos alternativos utilizando

una versión española del MLQ. El estudio fue no experimental. La muestra estuvo constituida por 954 participantes. En resumen, se concluyó que: “El modelo que mejor ajuste presenta es el que está formado por cuatro factores: Liderazgo Transformacional, Liderazgo facilitador del desarrollo/Transaccional, Liderazgo correctivo y Liderazgo pasivo/evitador” (Molero et. al., 2010:500).

Ruiz (2011) realizó una investigación titulada: “Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte”. El objetivo fue determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte. El estudio fue no experimental correlacional. La muestra estuvo constituida por 175 docentes. Se concluye que: “El estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte” (Ruiz, 2011:158).

Finalmente, Flores, (2014) realizó investigación titulada: “El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura”. El objetivo fue identificar el estilo de liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura. El estudio realizado fue el de la modalidad de la investigación encuesta. La muestra estuvo constituida por 2 colegios. En síntesis, se concluyó que: El 73% de los docentes del COLEGIO A opinan que el Director ejerce un Liderazgo Transformacional. Asimismo, en el COLEGIO B el 66% de los docentes manifiesta que sus directivos poseen el mismo tipo de liderazgo. De otro lado, un 70.4% de los docentes del COLEGIO A manifiesta que el Director en su I.E. posee rasgos del Liderazgo Instruccional, y en el COLEGIO B en un 56.4%. En conclusión, en la muestra estudiada se encuentra predominancia del Estilo Transformacional, en comparación con los otros estilos presentados.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN:
“LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN”

2.1. ¿Qué es el liderazgo?

2.1.1. Evolución del concepto de liderazgo

La evolución del liderazgo se forjó con el trabajo de grandes líderes que registra la historia, quienes construyeron países, exploraron el mundo, controlaron guerras entre otros.

Al evaluar la evolución, se pueden definir las cualidades utilizadas por cada personaje a lo largo de la historia que les permitió trascender, como es el caso de Moisés, con su actitud positiva, carácter, disposición de escucha y carisma o de Ptah-hopet con la autodisciplina, el compromiso y la visión de futuro (Estrada, 2007:346).

A principios del siglo XX, los temas sobre liderazgo eran sobre la "Teoría del Gran Hombre", que se dedicaba a analizar e investigar la vida de los grandes forjadores del mundo que forman parte de la historia, con la finalidad de identificar las cualidades que les diferenciaban de otras personas.

El transcurrir de la historia permitió identificar cualidades comunes entre personajes influyentes en el desarrollo de la humanidad, las cuales deben ser tenidas en cuenta por líderes políticos, sociales u organizacionales para poder impactar positivamente en su entorno. El líder de hoy debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sinnúmero de situaciones, que facilitan interactuar con el medio y las personas para dirigir con eficiencia los destinos de la organización (Estrada, 2007:348).

El liderazgo y sus estilos están relacionados con las cualidades del individuo y representan manifestaciones humanas de personajes que intervienen en los procesos de cambio y evolución de los pueblos.

2.1.2. Definición de Liderazgo

Según Chiavenato (1993:324), "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Destaca en esta definición el carácter relacional del liderazgo, que se realiza de muchas maneras y en situaciones muy diferentes, se interpreta como el arte o proceso de influir en las personas.

2.1.3. Características del Liderazgo

Según Sayas y Cabrera (2006), las características del liderazgo son las siguientes:

- a. El liderazgo es un fenómeno social y cada grupo humano es libre de elegir su ideal. Por lo tanto, no puede existir un ideal único, aunque se considera líder al que sobresale "en algo que le interesa, por enérgico o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, cada grupo imprime características particulares".
- b. El líder comparte cultura, valores, creencias con todos los miembros de la organización, con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados, "manteniendo el grupo unido en aras de cumplir los objetivos y las metas trazadas".

- c. El líder planifica, organiza, dirige y controla al grupo. Asimismo, motiva y recompensa al grupo por el buen desempeño obtenido.
- d. El líder conoce sus fortalezas y es consciente de sus debilidades. “Sabe autoevaluarse para conocer el impacto de su estilo de liderazgo y para identificar metas personales y sociales que mejoren la contribución que hace a su organización”.

2.1.4. No uno sino muchos líderes

Una pregunta usual que se presenta es si existe uno o más líderes. Según Cámere (2013), “Es hora de acabar con el mito del líder completo, aquella persona perfecta que se encuentra en la cima y tiene todo resuelto”. Tenemos que empezar a pensar que existen muchos líderes y distintos estilos de liderazgo en donde cada uno desde su propio ambiente asume su rol de protagonista procurando resolver los problemas que le competen y dejando las demás dificultades a quienes por delegación, les incumbe. Un empleado que ocupe una posición intermedia o baja dentro de una empresa no tiene por qué limitar su actuación a un mero conformismo o seguidísimo, sino que dentro de su esfera de actuación podrá adoptar una actitud activa, innovadora, luchadora, inconformista, preocupada por el bien de la organización y motivadora para el resto del equipo.

En definitiva, puede ejercer un liderazgo tan intenso como si ocupara el primer puesto del escalafón. Es importante desmitificar la idea de que solo existe un líder cuando la idea es complementarse unos a otros para lograr objetivos comunes con estilos de liderazgo distintos.

2.1.5. Carácter relacional en el liderazgo

Suele ser una especie de paradigma el creer que la personalidad y características del líder responden a un modelo estándar o predeterminado con el cual es imperioso calzar. El liderazgo se acompasa, se armoniza con la particular manera de ser de cada persona; sin embargo, rechaza aquellas características que

entorpecen o hacen difícil la amistad y, en general, todo tipo de relación personal.

Cámere (2013) afirma que el ser humano se desarrolla en dos direcciones que se complementan: “Hacia adentro”, donde la persona emprende la comprensión de sí misma, a través del silencio reflexivo va descubriendo su intimidad, la causa de la alegría y su capacidad recreativa; y “Hacia afuera”, el hombre se orienta hacia el exterior: la cultura, el trabajo, la comunicación intersubjetiva, la participación social y la solidaridad. La persona se conoce y comprende a sí misma para trascender como miembro activo de una comunidad.

El conocerse a sí mismo -desde dentro y hacia afuera- es, ciertamente, una ardua empresa. Quizá lo más cercano a lo sensato sea mirarse con benevolencia, prudencia y de forma positiva. Con benevolencia para no apesadumbrarse con los errores y limitaciones, aparcándose en la pasividad o en el fango del desaliento. Prudencia para apreciar lo que se tiene de singular e irrepetible -no mejor ni peor- pero vinculante con el carácter de misión que tiene el propio ambiente. Y, finalmente, con deportividad para no cesar en el esfuerzo por adquirir aquella habilidad que no se tiene, por mejorar o superar una limitación que obstaculiza; con la deportividad se compite consigo mismo con el fin de conquistar el premio del progresivo crecimiento personal.

El hombre tiene la capacidad para salir de sí mismo y abrirse a los demás precisamente porque es un ser en relación, un ser que coexiste con otros. El “ser con” no es una disposición que la persona adquiera en el transcurso de su desarrollo existencial, sino que es un rasgo absolutamente connatural y necesario que posibilita, desde la misma esencia de la persona, el que esta llegue a ser lo que es (Cámere, 2013).

2.1.6. ¿Por qué atrae el líder?

Un consejo, una proposición o sugerencia de suyo no son vinculantes, nada obliga a seguirlas, afirma Cámere (2013). Aunque un consejo se formule con claridad, con especial cordialidad y respeto, la aceptación o rechazo de quien escucha queda sujeto a su libre albedrío. No basta una propuesta

consistente, también importa quien la formula. La ascendencia es capital. Quien tiene esa capacidad puede influir en terceros.

2.1.7. La esencia del líder

Para Cámere (2013) la influencia es ciertamente una condición que subraya la esencia del líder. El prefijo ‘in’ significa “dentro de “y fluencia” viene del verbo fluir. Es decir, advierte “lo que fluye dentro de”. El siguiente paso consiste en determinar el origen, el cómo, el qué y el destino. El origen es la acción de alguien. El destino es otro alguien con quien una persona se relaciona. El cómo puede llevarse a cabo directa o indirectamente. Con referencia a la palabra, se dice que es una acción directa, dado que reclama de la presencia simultánea de dos o más personas, una de las cuales comunica y las otras escuchan. Impacta en el entendimiento, permitiendo la comprensión y aceptación de una propuesta determinada.

El ejemplo del líder opera indirectamente, pues muestra o manifiesta en la práctica el modo de concretar una acción. La palabra seguida del ejemplo es más contundente y eficaz, porque acredita la validez de una propuesta al mostrarla encarnada (Cámere, 2013).

La influencia, fundamental para quien se precie de líder, tiene sus limitaciones. Una razón radica en una característica propia del ser humano: su libertad. Otra, en la incapacidad de quien debe influir para explicar el por qué y el cómo de una determinada alternativa; por tanto, a quien escucha, por más que afine su comprensión, le costara disipar la vaguedad o ambigüedad aparente de la propuesta.

Como señala Cámere (2013), la influencia es directamente proporcional al prestigio. A mayor prestigio en el propio ambiente, más influencia; y, por el contrario, a menor prestigio, escasa o nula influencia.

2.1.8. Definición de líder

Del Río (2013) señala que, “un líder es aquél que busca y consigue la unidad, se interesa porque las personas crezcan, tiene una gran capacidad para descubrir los dones y necesidades de los demás y se orienta por el servicio”.

El desarrollo profesional y humano es el quid de la calidad de vida que impulsa el líder. Hoy en día es patente la necesidad de contar con gente con solvencia profesional y preparación científica, pero también con solvencia moral, liderazgo, valores, inteligencia emocional, pasión por la vida e imaginación creadora.

El líder es aquel que asume la responsabilidad de dirigir a otros libremente al logro de sus fines individuales o colectivos. Podemos hablar de un liderazgo accesible a todas las personas y no solo a un grupo de predestinados (Del Río, 2013).

Un buen líder será alguien que es una buena persona, que se orienta a ser más, impulsado por el camino de la excelencia, es decir que procura ser más en todas sus dimensiones. Podemos decir entonces, que ser líder es saber ser y hacer para el servicio de los demás. El saber ser, implica esforzarse en desarrollar sus dimensiones humanas en forma armónica y debe estar orientado definitivamente por alcanzar y encontrar la verdad. Se esfuerza especialmente por alcanzar mayor bien, y como consecuencia va siendo más inteligente y teniendo más voluntad. Es así que en la escuela se puede encontrar docentes líderes y formar a su vez jóvenes líderes y futuros buenos ciudadanos.

2.2 Estilos de Liderazgo

Existen tantos tipos de liderazgo educativo como formas de concebir la educación. Sin embargo, algunos estilos de liderazgo han sobresalido sobre otros por el impacto y la trascendencia que han tenido a lo largo de la historia. Algunos estilos de liderazgo han revolucionado la educación porque buscan romper paradigmas y proponer cambios importantes dentro del sistema. Este tipo de liderazgo bien merece tener un sitio expectante dentro del mundo de la educación y de la cultura. Otros enfoques de estilos de liderazgo, se centran en proponer cambios

pedagógicos que afectan la organización y la cultura del quehacer propio del docente para lograr una enseñanza más eficaz y productiva.

Definición de Estilos de Liderazgo. – Según Dilts (1996), si el liderazgo es la influencia o el proceso de persuasión que se ejerce sobre un individuo o grupo para lograr la consecución de los objetivos planteados por el líder, entonces, el estilo de liderazgo se define como la manera en que ese proceso se realiza.

Es necesario precisar que si bien un estilo de liderazgo es un conjunto de características del comportamiento que se presentan en un líder de manera constante, no siempre las personas presentarán un único estilo de liderazgo ya que muchas veces dependerá de las diversas situaciones y contextos que deba manejar.

Un estilo de Liderazgo está conformado por uno o varios factores o rasgos comunes. En la presente investigación llamaremos dimensiones a dichos factores o rasgos comunes.

2.2.1. Estilos de liderazgo según Bernard Bass

El psicólogo Bernard Bass operacionalizó los conceptos inicialmente estudiados por McGregor Burns a través de investigaciones que inicialmente los trabajó en los campos militares, de salud, empresarial para luego realizarlos en el ámbito educativo. Los estilos de liderazgo son el Transformacional, Transaccional y el No Liderazgo.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es un liderazgo positivo, dado que el directivo que lidera un equipo de trabajo debe motivar al personal a desarrollar labores trascendentes para la organización. El líder debe conocer las fortalezas y debilidades del personal que dirige para, de esta manera, poder motivar y afrontar los problemas que pudieran presentarse en el mundo laboral. El líder busca “crear en los miembros una conciencia de organización que permita valorar los resultados y trascender las necesidades individuales” (Bycio et al, 1995:56).

En suma, el líder transformacional tiene la capacidad de entusiasmar e inspirar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación con los objetivos y metas compartidos con todos los colaboradores. Asimismo, el líder transformacional tiene la capacidad específica para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores. En ese sentido, se dice que posee una actitud motivadora por la importancia dada a la retroalimentación, la comunicación abierta y la confianza mutua (Flores, 2014:38).

Las dimensiones del liderazgo transformacional son las siguientes:

- a. Carisma.- Refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder (Bass y otros 2003: 208).
- b. Consideración individual.- La cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría (Bass y otros 2003: 208).
- c. Estimulación intelectual.- Considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema (Bass y otros 2003: 208).
- d. Inspiración.- El seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores (Bass y otros 2003: 208).
- e. Liderazgo hacia arriba.- Esta dimensión describe el comportamiento de los líderes orientado hacia la defensa del personal a su cargo ante las diferentes instancias administrativas.

Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se basa en recompensar los objetivos logrados y castigar el no cumplimiento de lo esperado. Se denomina transaccional por lo que la organización paga a sus empleados a cambio de su cumplimiento laboral. Este tipo de liderazgo tiene su base en el intercambio entre líderes y seguidores. El líder transaccional identifica las necesidades de sus seguidores y luego explica como satisfacer esas necesidades, a cambio de que cumplan los objetivos propuestos por la organización.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. El liderazgo transaccional es realmente un tipo de gestión, no un estilo de liderazgo verdadero, porque la atención se centra en tareas a corto plazo, y tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o la creatividad, sin embargo, puede ser eficaz en otras situaciones (Figuroa, s.f.: 2).

No Liderazgo

Otro de los estilos de liderazgo propuesto es el No Liderazgo o “Laissez Faire” (Bass et al., 2003), el cual describe a un líder que no incentiva, no supervisa y toma distancia evitando implicarse. En este tipo de liderazgo Bass hace referencia al líder que evita tomar decisiones que son cruciales para el centro.

Chamorro (2005) sustenta que este estilo se relaciona con el líder que no se implica, no se define y que toma distancia de las situaciones que requieren necesariamente de su presencia.

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 directivo.

La conducta directiva de “dejar hacer” provoca altos niveles de insatisfacción en los profesores, lo que se traduce en un desaliento laboral (Chamorro, 2005).

2.2.2. Estilos de liderazgo según Thomas Sergiovanni

Sergiovanni clasifica los estilos de liderazgo en Liderazgo técnico, humano, educativo, simbólico y cultural. A continuación se explican cada uno de los referidos estilos de liderazgo:

- a. Liderazgo técnico.- En este estilo de liderazgo el líder es el encargado de gestionar para lograr los objetivos trazados.

El Liderazgo técnico se esfuerza en tener claro los conceptos de liderazgo, planeación y organización. “El líder es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima” (Murillo, 2006: párr. 33).

- b. Liderazgo humano.- En el Liderazgo humano, el líder se encarga de estimular al personal para que participen en la toma de decisiones de la organización. “El líder se centra en las relaciones humanas, la competencia interpersonal y en las técnicas de motivación” (Flores, 2014:36).

Por otra parte, destaca en este el acompañamiento, la motivación y se genera oportunidades de desarrollo laboral a los miembros del grupo. Asimismo, estimula la moral de la organización y lo utiliza para promover la participación en la toma de decisiones.

- c. Liderazgo educativo.- En el Liderazgo educativo se toma en cuenta el desempeño y eficacia del docente, los programas

escolares y el control de la escuela. “Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo” (Murillo, 2006: párr. 35).

- d. Liderazgo simbólico.- En este tipo de liderazgo el líder determina los objetivos y roles de los empleados. Los intereses educativos son primordiales en la organización, están por encima de todo. El Liderazgo simbólico solo es viable cuando existe el compromiso de todos los integrantes de la organización en lograr los objetivos organizacionales. “El líder asume el papel de jefe y determina lo que es importante. Además, hace presencia visible en el centro mediante visitas a las aulas y el contacto permanente con los alumnos” (Flores, 2014:37).

En esta modalidad de liderazgo los intereses educativos siempre están por encima del aspecto administrativo. Un factor importante en este tipo de liderazgo es la visión “definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de condición futura que requiere del compromiso de todos para su realización” (Flores, 2014:37).

- e. Liderazgo cultural.- Finalmente, el Liderazgo cultural coordina los valores que permiten que la escuela tenga identidad, estilo y cultura propia. El objetivo de este tipo de liderazgo es vincular culturalmente a todos los miembros de la comunidad educativa. Las de este tipo de líder son “articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias” (Murillo, 2006: párr. 37).

2.2.3. Estilos de liderazgo según Óscar Collao

Collao (1997,118) propone tres estilos de influencia del líder en sus subordinados. Así tenemos:

- a. Liderazgo autocrático.- El líder da la orden sin consultar previamente, solo espera que las órdenes se cumplan. Es dogmático y firme. Tiene habilidad para dar órdenes y se basa en ello para dirigir a los demás. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

Este estilo de liderazgo da como resultado relaciones de desconfianza, miedo o pasividad. Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás. Collao afirma además que la persona que ejerce este liderazgo se considera estar en una posición de autoridad y espera que sus seguidores respeten y obedezcan sus instrucciones.

- b. Liderazgo democrático.- El líder consulta, persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. El líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los seguidores se expresen libremente.

Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes. Este estilo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo, fomentado que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones” (Collao 1997). Además, promueve el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de problemas.

El Liderazgo democrático logra que se cumplan las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto.

- c. Liderazgo liberal o permisivo.- En este tipo de liderazgo el líder hace poco uso de su poder. Concede a los seguidores un alto grado de independencia y libertad en su forma de trabajo, lo que lo lleva a depender mucho de sus subordinados para fijar las actividades y tareas.

Cree que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto entorno al grupo. Este estilo es más liberal y se interesa por la imagen del equipo pero no se preocupa por darle cohesión. Se desinteresa del grupo y sus funciones para con él, lo que genera desorden e ineficiencia.

2.2.4. Liderazgo Instruccional según Joseph Blasé y Jo Blasé

Al final de la década de los setenta a partir de la integración de la investigación sobre escuelas eficaces, se identifica un estilo al que denominan Instruccional. En el Reino Unido prefieren llamarlo liderazgo educacional o pedagógico, el cual está estrechamente relacionado con la enseñanza eficaz.

Blasé y Blasé (1998) citado por Córdova (2014:50) define este tipo de liderazgo, como “aquel en el que el líder programa actividades con el fin de propiciar un ambiente de trabajo productivo y agradable para los miembros de la institución educativa; incluye en ella a profesores y alumnos”. Esta concepción del Liderazgo Instruccional implica dos perspectivas desde las cuales abordarlo: una amplia y otra limitada. La primera comprende el liderazgo orientado hacia el aspecto organizacional y cultural de los profesores; mientras que la segunda, se refiere al liderazgo que se centra solo en las conductas del profesor relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes.

Las dimensiones que caracterizan a este estilo de liderazgo son:

- a. Definición de la misión de escuela.- El líder determina las metas en lo que se refiere a la enseñanza y aprendizaje. Establece acciones para que cada miembro de la organización conozca y comparta las metas propuestas.
- b. Desarrollo curricular.- El líder apoya al equipo de trabajo en el aspecto de la puesta en marcha de programas educativos.

- c. Ambiente de aprendizaje.- Este estilo de liderazgo se ocupa de los valores que deberían ser la base de una cultura institucional.
- d. Desarrollo profesional.- Los líderes instruccionales son responsables de que los docentes tengan los conocimientos necesarios para ser aplicados eficientemente en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- e. Presencia visible.- El líder busca tener comunicación permanente con el personal, con el objetivo de estar siempre presente a los requerimientos de los docentes.

2.3. El Liderazgo y la educación

2.3.1. Dirección y liderazgo

El liderazgo es un tema tratado por las ciencias educativas, dado que en la actualidad, para que los directivos tengan un buen desempeño en la escuela es necesario que desarrollen las cualidades para el liderazgo.

El líder, es el directivo que dirige a un grupo de docentes, padres de familia y alumnos a cumplir con un objetivo determinado por medios no coercitivos. “Tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo con el cual interactúa (Palomo, 2000).

El termino dirección significa planificar, organizar, dirigir y controlar. Liderazgo significa asesorar a un grupo de personas en el cumplimiento de determinados objetivos. La clara distinción que resaltan es que “los administradores hacen bien lo que hacen, mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer” (Bennis & Nanus, 2008:40).

2.3.2. Cualidades del liderazgo educativo

Toda comunidad educativa necesita docentes y directivos líderes que participen permanentemente y de forma activa en las acciones y toma de decisiones de la escuela. Para ello, es

importante que el docente tenga vocación de servicio y que cultive una buena relación con los padres de familia.

Las cualidades del líder educativo son las siguientes (Minedu, s.f.:35):

- a. Es una persona sembradora de valores sociales positivos que trascienden su entorno personal. Liderar no es empujarlos, ni utilizarlos, ni hacerse cómplice de sus deseos.
- b. Centra su actuación en el compromiso con los demás, trata a la gente con respeto.
- c. Confía en sí mismo, es consciente de sus fortalezas, debilidades y carencias.
- d. Es emprendedor e innovador para ampliar las expectativas y no caer en la rutina.
- e. Fomenta el entusiasmo en lo que hace con el fin de hacerlo y hacerlo bien.
- f. Conduce las acciones hacia dónde quiere llegar, sirviendo a un propósito mayor.
- g. Trabaja en equipo valorando la diversidad de estilos de las personas.

El docente debe de ser creativo y saber aprovechar las experiencias que le proporciona el medio para poder aplicarlas en el proceso de enseñanza aprendizaje de la escuela.

2.3.3 Coaching y liderazgo educativo

El coaching educativo es una herramienta de asesoría u orientación que se da a un docente. Es trasladar al profesor la filosofía, conceptos y habilidades propias del coaching, para que el profesor mejore el desempeño en el aula y mejore las relaciones con los miembros de la comunidad educativa. De esta manera, se está fomentando un liderazgo que mejore su desempeño laboral: “Es desde este enfoque hacia el liderazgo en donde podemos encontrar un punto de llegada nutritivo para el coaching. Con métodos de coaching podemos construir liderazgos educacionales” (Saavedra, 2014: Párr. 8).

Es así que la educación es fundamental para adquirir las competencias de liderazgo, dado que la educación permite modificar conductas y comportamientos de las personas. “El coaching educativo se compromete con el proceso de aprendizaje, potenciando el desarrollo del estudiante. El coaching educativo como estrategia en la formación puede aportar en la adquisición de competencias de liderazgo (Veliz & Paravic, 2012: Párr. 24).

La globalización de la sociedad y los altos niveles de competencia representan un reto para cualquier sistema educativo en el mundo. Es por ello que a nivel mundial aplicar el coaching educativo no es tarea fácil. Sin embargo, simplificará enormemente el proceso de enseñanza aprendizaje por su carácter práctico vivencial, que ayudarán al docente en el desarrollo de las habilidades propias del lenguaje corporal, en el dominio emocional y en el dominio de las habilidades de comunicación. El coaching es un proceso metodológico para lograr el cambio y el coach un asesor de procesos de cambio en los profesores. El coach no opina, no responde ni propone soluciones; es el docente quien decide el rumbo a tomar, en tanto que el coach solo facilita el proceso de cambio del docente.

2.3.4 Competencias para el liderazgo pedagógico

Las instituciones educativas, en su mayoría, pasan lentamente de un estilo de administración jerarquizado a un estilo donde ejercen el liderazgo e involucran a toda la comunidad educativa (Uribe, 2005). Es así que Robinson (2010) formula tres conjuntos básicos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo:

- a. Tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza aprendizaje.
- b. Saber resolver las dificultades que se presenten en la escuela con conocimiento pedagógico y liderazgo.
- c. Saber fomentar la confianza entre los miembros integrantes de la comunidad educativa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

A continuación se procederá a describir las características del trabajo de investigación que se ha realizado, teniendo en cuenta los objetivos de la misma, las variables, dimensiones e indicadores de logro que sustentan el instrumento del presente estudio. Justamente, en este apartado se relacionará cada uno de los ítems de evaluación de la prueba con las diferentes dimensiones de los siguientes estilos de liderazgo: el Transformacional, el Instruccional, el Transaccional y el No Liderazgo.

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación corresponde al paradigma positivista que también es conocido como empírico analítico. El estudio es positivista porque busca determinar los hechos sociales independientemente de los estados o situaciones subjetivas de los individuos. El único conocimiento válido en este paradigma es el científico que obedece a principios metodológicos.

Además, la investigación es de tipo cuantitativa y modalidad descriptiva. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), la investigación es cuantitativa porque para contestar preguntas de investigación, confía en la medición numérica, conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. Asimismo, es descriptiva porque

busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

3.2. Sujetos de investigación

En la investigación se contó con una población de 25 docentes activos que representan el total de profesores de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima.

La muestra fue intencional y estuvo conformada por 20 docentes de educación secundaria del plantel, quienes resolvieron libremente el cuestionario que permitió identificar el estilo de liderazgo del subdirector:

Institución Educativa	Sujetos	Varones	Mujeres	Total
Colegio “Santa Margarita” de Lima	Docentes de educación secundaria	14	6	20

3.3. Diseño de la investigación

La investigación sobre “La percepción docente del estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular Santa Margarita de Lima”, se encuentra dentro del método de investigación empírico-analítico en donde se utiliza el diseño de investigación encuesta como estrategia para la recolección de datos.

En este caso el diseño de investigación encuesta nos sirve para conocer las opiniones de los docentes sobre el estilo de liderazgo que ejerce el subdirector sobre ellos y en general sobre el nivel de educación secundaria de la institución.

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

Para la realización de la encuesta se ha seguido las siguientes fases:

- 1. Selección de los objetivos.-** De acuerdo a la problemática de la investigación y teniendo como base una matriz de consistencia (Anexo N°1) se formularon los objetivos de la investigación que se encuentran en la página N°106.
- 2. Definición de la información que se precisa.-** Para poder concretar la información se ha tenido que hacer una revisión y recojo bibliográfico e indagar sobre los antecedentes de estudio para elaborar el marco teórico. Esto permitió profundizar en cada estilo de liderazgo, sus dimensiones e indicadores de investigación.
- 3. Definición de la población objeto.-** La población objeto está constituida por 20 docentes del nivel de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima.
- 4. Recursos.-** Se aprovechó los recursos tecnológicos como el correo electrónico y el formulario de Google para llevar a cabo la encuesta.
- 5. Tipo de encuesta.-** Se aplicó un cuestionario con 49 ítems contenidos en una escala tipo Lickert. Este instrumento nos permitió estudiar las dimensiones e indicadores de los estilos de liderazgo.
- 6. Diseño del cuestionario.-** Se ha utilizado el cuestionario sobre estilos de liderazgo publicado en el año 2005 por Diana Judith Chamorro Miranda en su tesis doctoral “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director(a)” por la Universidad Complutense de Madrid, el cual fue dirigido a profesores que evaluaron a los directores de sus centros educativos. Dicho cuestionario fue sometido a validación de expertos en metodología, la temática del liderazgo e investigadores del hecho educativo.
- 7. Método de análisis de datos.-** Para procesar y sistematizar la información recogida a través de las encuestas se utilizó además del formulario de Google los programas Excel y SPSS, a través del cual se presentan los resultados a modo de tablas y gráficos de barras y circulares, con información en porcentajes.

- 8. Revisión de la encuesta.-** La encuesta fue revisada antes de su aplicación por los investigadores Mgtr. Jaime Calderón y Mgtr. David Arévalo, de las universidades de Piura y Católica respectivamente.
- 9. Selección de la muestra.-** Se decidió -previo permiso de la Dirección General del plantel- aplicar una encuesta a los docentes del nivel de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima. Debido a que la encuesta se realizó en el mes de enero del 2015, periodo vacacional de los docentes, quedó en plena libertad de los profesores el realizar o no la encuesta, no tuvo carácter obligatorio. Al final, la muestra estuvo conformada por 20 profesores de un total de 25 que conformaron en el año 2014 la plana de docente del nivel de educación secundaria del plantel.
- 10. Aplicación de la encuesta.-** Se sensibilizó a los docentes a través de un correo electrónico para que realicen la encuesta, la cual se accedía a través de un link que aparecía en el mismo correo electrónico. La encuesta se realizó en línea a través de un formulario de Google. En el contenido del correo electrónico se especificó el sentido de la encuesta, su anonimato y una fecha límite como plazo para realizarla.
- 11. Codificación de datos.-** Los datos se recogieron del formulario de Google señalado anteriormente. Las respuestas a cada uno de los 49 ítems, correspondían según la siguiente escala tipo Lickert:
- | | |
|--------------------------|---|
| Nada de acuerdo. | 1 |
| Poco de acuerdo. | 2 |
| Medianamente de acuerdo. | 3 |
| Bastante de acuerdo. | 4 |
| Totalmente de acuerdo. | 5 |
- 12. Análisis de los resultados.-** En primer lugar se interpretaron los resultados globales de cada estilo. Luego, se interpretaron los resultados de los estilos Transaccional y No Liderazgo. Finalmente, se analizaron los resultados de los Estilos Transformacional e Instruccional debido a que en estas variables se encontraron los resultados más importantes. El análisis se hizo en cada una de las

dimensiones o subvariables de estos estilos, basándose en el marco teórico y la propia experiencia del investigador.

13. Realización del informe.- El informe está estructurado en cuatro capítulos. En el primer capítulo se encuentra la finalidad y justificación de la investigación, los objetivos e hipótesis a comprobar. El segundo capítulo consta del marco teórico producto de la revisión bibliográfica. El tercer capítulo señala la metodología utilizada, el tipo de investigación, describe la muestra y los sujetos de investigación, así como los instrumentos y procedimientos utilizados. En el cuarto capítulo se presentan e interpretan los resultados que se obtuvieron del instrumento aplicado, de la misma forma se analizan los resultados de los estilos y sus dimensiones.

3.4. Variables (estilos), subvariables (dimensiones) e indicadores de investigación

Variable1 Estilo Transformacional

En este tipo de liderazgo, el líder tiende a motivar constantemente a los colaboradores, les hace tomar conciencia de la importancia y valor de algunos resultados y del modo de alcanzarlos; asimismo, los estimula a dejar de lado sus intereses particulares en beneficio de la misión y visión del centro, logrando así unos altos niveles de eficacia y satisfacción. Este estilo de liderazgo se caracteriza por las siguientes dimensiones: Carisma, Consideración individual, Estimulación intelectual, Inspiración, y Liderazgo hacia arriba, las cuales son interdependientes, es decir, se evidencian de manera conjunta.

Dimensión	Indicadores	Descripción
Carisma	-Comunicación de entusiasmo. -Confianza.	Definido como la capacidad que tiene el líder para entusiasmar, transmitir confianza e identificación con la institución. El líder comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores.
Consideración individual	-Orientación. -Tolerancia.	Se define como la capacidad que evidencia el líder para atender a cada miembro de manera individual. El líder considera las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores puesto que parte de la premisa de que cada seguidor tiene problemas de desarrollo diferentes. El líder con Consideración individual toma parte en actividades de aculturación, asimismo, da y acepta la retroalimentación como parte del proceso de aprendizaje que constituye el liderazgo desde esta perspectiva.
Estimulación intelectual	Provocación de las habilidades cognitivas y organizativas.	Este factor provoca en los seguidores la racionalidad para la resolución de problemas técnicos, de relaciones humanas y de sus propios valores y actitudes. Es decir, incrementa el grado de conciencia de los problemas, haciendo que a la vez se les analice desde otras perspectivas. El líder estimula, en todos los niveles, la preocupación por los objetivos de la organización y los métodos para conseguirlos. Anima a airear los problemas,

		potencia la creatividad, la innovación, el riesgo calculado y la experimentación controlada.
Inspiración	-Motivación. -Implicación en las actividades y proyectos.	La actitud del líder está orientada a incentivar el optimismo, el entusiasmo y aumentar la moral. Subraya la utilidad de aconsejar y preparar, al mismo tiempo, en la visión. Se remarca la importancia de dar y recibir retroalimentación, de comunicarse abiertamente, de escucharse atentamente y de tener confianza mutua.
Liderazgo hacia arriba	Apoyo a los docentes.	Este factor describe el comportamiento de los líderes orientado a la defensa del profesorado ante las diferentes estancias administrativas. El directivo se muestra del lado de los profesores, defendiendo y apoyando sus posiciones y determinaciones.

Variable 2 Estilo Instruccional

Este estilo de liderazgo comprende cinco dimensiones: Definición de la misión de la escuela, Desarrollo curricular, Ambiente de aprendizaje, Desarrollo profesional y Presencia visible. Veamos cada una de ellas:

Dimensión	Indicadores	Descripción
Definición de la misión de la escuela	-Establecimiento de metas. -Trabajo colectivo.	El líder construye una visión colectiva de la escuela, establece y clarifica metas referidas a la enseñanza y realiza acciones que aseguren que cada uno comprenda y comparta las metas.
Desarrollo curricular	-Énfasis en el currículo. -Establecimiento de criterios. -Consenso.	El líder pone especial cuidado en todas las variables organizativas que potencian o dificultan el trabajo en las aulas como la coordinación curricular, horarios, adscripciones a grupos, equipos docentes, etc.

Ambiente de aprendizaje	-Establecimiento de canales de comunicación. -Valoración de aportes.	El líder provee un clima positivo y ordenado de aprendizaje que genera una cultura propia sustentada sobre valores de participación y colaboración, permitiendo superar el trabajo aislado de los docentes.
Desarrollo profesional	-Programas de formación. -Promoción de la enseñanza y el aprendizaje. -Trabajo colaborativo.	El líder orienta, asesora y apoya al profesorado en el desarrollo de los programas educativos, tanto curriculares como de orientación y de actividades extraescolares.
Presencia visible.	-Observación de clases. -Comunicación con los estudiantes. -Reconocimiento de la institución.	El líder se hace presente y visible en los pasillos de la escuela, visitas informales a las aulas, constante comunicación con los profesores y rápidas respuestas a los requerimientos.

Variable 3 Estilo Transaccional

Dimensión	Indicadores	Descripción
Dirección por excepción	-Resistencia al cambio. -Cumplimiento mínimo de obligaciones. -Atención centrada en irregularidades.	Se concibe en esta investigación como las acciones que realiza el líder para corregir ante la omisión de un deber o cuando no se han alcanzado los niveles deseados. El liderazgo se fundamenta en la supervisión de la actuación de los subordinados, en la intervención sólo cuando es realmente necesario (dirección por excepción activa); en caso contrario deja que las cosas funcionen por sí mismas (dirección por excepción pasiva).

Variable4 No Liderazgo

La expresión “dejar hacer” describe este estilo. El líder se caracteriza por la ausencia y/o falta de implicación en las actividades y toma de decisiones.

Dimensión	Indicadores	Descripción
Ausencia de Liderazgo.	Ausencia de dirección.	Bass identifica este estilo al que denominó “Laissez Faire” como aquel en el cual el líder no incentiva ni supervisa y evita implicarse. Los líderes abandonan al grupo a su propia suerte, se alejan lo más posible evitando tomar decisiones que son cruciales para el centro.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.-

La encuesta es la técnica aplicada en la presente investigación, para ejecutarla se utilizó como instrumento un cuestionario sobre liderazgo.

El instrumento utilizado ha sido validado en el año 2005 por Diana Judith Chamorro Miranda en su tesis doctoral “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director(a)” por la Universidad Complutense de Madrid, el cual fue dirigido a profesores que evaluaron a los directores de sus centros educativos. Dicho instrumento fue sometido a validación de expertos en metodología, la temática del liderazgo e investigadores del hecho educativo.

El instrumento de la investigación tiene como objetivo conocer el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima, y conocer además en qué medida ejerce las dimensiones de cada estilo de liderazgo.

El instrumento consta de 49 ítems, los cuales están referidos a los distintos estilos y dimensiones:

Estilo Transformacional:

Dimensión	Ítem
Carisma.	1. Hace que los profesores se entusiasmen con su trabajo
	11. Suele ajustar su forma de comportarse a las diversas situaciones y necesidades.
	27. Cuenta con el respeto de los profesores.
	47. Procura que los profesores se sientan orgullosos de trabajar con él.
Consideración individual.	13. Los profesores expresan sus dudas y desacuerdos sin preocupaciones.
	5. Orienta a los profesores nuevos.
	7. Recurre al sentido común para indicar a los profesores sus equivocaciones.
	16. Es tolerante con los errores o defectos de los profesores.
Estimulación intelectual.	40. Apoya a los profesores para solucionar problemas.
	45. Con sus argumentos ayuda a los profesores a reflexionar como pueden mejorar su trabajo.
	23. Estimula a los profesores a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.
	28. Para valorar el trabajo de los docentes emplea estrategias de seguimiento individuales.
Inspiración.	24. Consigue la confianza de los profesores para el desarrollo de las actividades o proyectos.
	15. Implica a los profesores en la consecución de los objetivos del colegio.
	41. Contribuye a desarrollar en los profesores un sentido de pertenencia e identidad con el colegio.
Liderazgo hacia arriba.	37. Respalda a los profesores ante la dirección general.
	44. Respalda las posturas de los profesores siempre que sean justas y coherentes con el proyecto educativo institucional.
	3. Respalda las decisiones de los profesores ante la comunidad educativa.

Estilo Instruccional:

Dimensión	Ítem
Definición de la misión de la escuela.	36. Orienta el establecimiento de metas educativas claras.
	9. Hace que el proyecto educativo institucional sea algo más que una exigencia formal.
	46. Clarifica y reflexiona colectivamente sobre las metas educativas del colegio.
	17. Fomenta la articulación de las actividades individuales de aula con la visión colectiva del colegio.
Desarrollo curricular.	22. Dedicar el tiempo necesario para orientar y evaluar el desarrollo curricular.
	18. Promueve las adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las áreas y/o departamentos.
	43. Sugiere la asignación de profesores a los cursos y asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógicos.
	32. Realiza una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación.
Ambiente de aprendizaje.	35. Delega responsabilidades en otras personas sin interferir después en su desarrollo.
	25. Escucha y pone en práctica las recomendaciones de los profesores.
	20. Promueve el trabajo en equipo de los profesores.
Desarrollo profesional.	4. Facilita el tiempo y los espacios para la reflexión pedagógica sobre procesos de enseñanza y aprendizaje.
	26. Fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas de currículum, la instrucción y la tecnología.
	48. Informa a los profesores sobre talleres, seminarios y conferencias, y les anima a participar.
	21. Impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos.
Presencia visible.	38. Mediante comunicaciones escritas/orales da a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio.
	6. Entabla 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.
	29. Se hace presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases.
	33. Realiza reconocimientos de la institución al inicio y final de la jornada.

Estilo Transaccional:

Dimensión	Ítem
Dirección por excepción.	34. Deja que los profesores sigan haciendo su trabajo como siempre.
	12. Está satisfecho con el trabajo de los profesores mientras hagan lo que siempre se ha hecho.
	42. Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.
	10. Exige a los profesores el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas.
	2. Centra su atención, principalmente, en las irregularidades.
	31. se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo.
	14. Tiende a apoyar a los profesores para realizar cambios poco importantes.

No liderazgo:

Dimensión	Ítem
Ausencia de liderazgo.	39. No toma las decisiones de manera oportuna y eficaz.
	8. Siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles.
	30. Los coordinadores o asesores académicos son los únicos responsables de la administración y orientación académica del colegio.
	19. Está ausente cuando se le necesita.
	49. Evita decir a los profesores como deben hacer su trabajo.

3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados

Para la presente investigación, una vez aplicado el instrumento de recolección, se utilizaron tablas de frecuencias y gráficos de barras para la presentación de los resultados. En el análisis de resultados se interpretó y discutió de acuerdo al marco teórico, objetivos propuestos y experiencia del investigador, lo que permitió plantear comentarios objetivos y fundamentados.

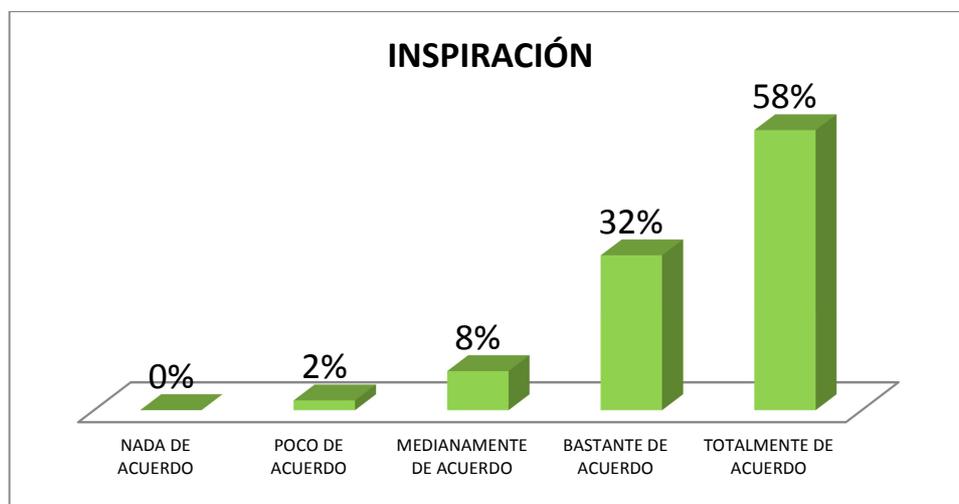
Ejemplo: Variable1 Estilo de Liderazgo Transformacional Subvariable Inspiración

Tabla N°14 Inspiración

ITEM	INSPIRACIÓN	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
24	CONSIGUE LA CONFIANZA DE LOS PROFESORES PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES O PROYECTOS.	0.00%	5.00%	10.00%	55.00%	30.00%	100.00%
		0	1	2	11	6	20
15	IMPLICA A LOS PROFESORES EN LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS DEL COLEGIO.	0.00%	0.00%	5.00%	25.00%	70.00%	100.00%
		0	0	1	5	14	20
41	CONTRIBUYE A DESARROLLAR EN LOS PROFESORES UN SENTIDO DE PERTENENCIA E IDENTIDAD CON EL COLEGIO.	0.00%	0.00%	10.00%	15.00%	75.00%	100.00%
		0	0	2	3	15	20
	TOTAL	0%	2%	8%	32%	58%	100%
		0.00	0.33	1.67	6.33	11.67	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

Gráfico N°14: Inspiración



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

Al estudiar la tabla N°14, El 10% (2 docentes) está medianamente de acuerdo que su subdirector “Consigue la confianza de los profesores para el desarrollo de las actividades y proyectos”, el 55% está bastante de acuerdo y el 30% asume que su subdirector evidencia este rasgo.

Un 5% dice estar medianamente de acuerdo con que el subdirector “Implica a los profesores en la consecución de los objetivos del colegio”, 25% dice estar bastante de acuerdo y un 70% está de acuerdo con ello. Es meritorio acotar que el líder debe saber llegar verbalmente a quienes dirige y ello lo logra mediante un estilo de comunicación eficaz que entusiasme, motive y que sepa conectar a su personal con las necesidades que se presentan en la institución y lo que se puede lograr de manera conjunta.

Para el rasgo “Contribuye a desarrollar en los profesores un sentido de pertenencia e identidad con el colegio” el 10% de docentes manifiesta estar medianamente de acuerdo con la evidencia de esta característica en su subdirector, 15% dice estar bastante de acuerdo y un 75% está totalmente de acuerdo.

Finalmente, **del gráfico N°14**, en comparación con los porcentajes obtenidos por las demás dimensiones, la dimensión Inspiración evidencia que el subdirector destaca en este aspecto dentro del estilo Transformacional con un 90% resultado de la suma de las escalas bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Contexto y sujetos de investigación

La encuesta se aplicó en el mes de enero del 2015 durante el periodo vacacional de los profesores. Los sujetos de la investigación fueron un grupo de 20 docentes.

4.1.1 Descripción del contexto de investigación

El Colegio “Santa Margarita” de la ciudad de Lima es una institución particular mixta con 700 alumnos entre los niveles de inicial, primaria y secundaria. Cada uno de estos niveles cuenta con un subdirector responsable quienes forman parte del consejo directivo del colegio.

El perfil del alumno tiene las siguientes características: “Buscamos un joven, una joven, que tenga criterio bien formado, que sepa pensar y decidir. Humanamente virtuoso, con sólidos principios morales anclados en una vida cristiana auténtica y coherente. Identificado y solidario con la realidad y los problemas de su país y de su entorno. Sensible a todo lo estético. Optimista, con sentido del humor y con una personalidad bien definida. Con un excelente dominio del inglés y con una apertura ponderada a los beneficios de las innovaciones tecnológicas y de la globalización” (Cámere, 2006:8).

La Misión y visión del colegio vienen enunciadas de la siguiente forma:

Misión:

“Teniendo en cuenta las tendencias sociales y académicas de las nuevas generaciones, el Colegio Santa Margarita ofrece una ‘Educación Centrada en la Persona’ que, en sintonía con los objetivos de cada familia, atiende las diferencias individuales, promueve la toma de decisiones y la solidaridad a través de la comunicación de talentos” (Cámere, 2006: 5).

Visión:

“El Colegio Santa Margarita aspira ser el espacio donde el asombro dé paso al descubrimiento de la verdad, el bien y la belleza, y en donde nuestros alumnos se conviertan en verdaderos líderes que, con su ejemplo, arrastren y sean pioneros del cambio, transitando a través de la ruta de la alegría” (Cámere, 2006:6).

4.1.2 Descripción de los sujetos de investigación

Respecto a la plana docente, durante el año 2014 el colegio contó con 70 profesores. Los sujetos de investigación lo integraron 20 docentes de un total de 25 que conformaron el nivel de educación secundaria en el año 2014.

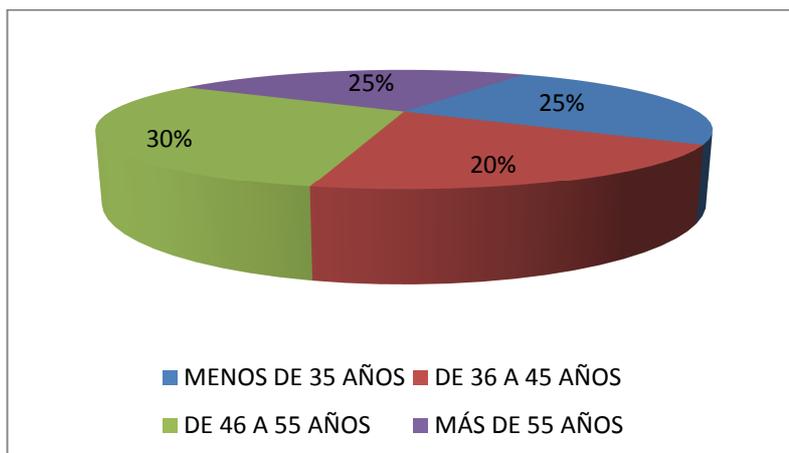
A continuación se presentan los resultados de las variables sociodemográficas, que permiten caracterizar y diseñar un perfil de los docentes, se presenta cuadros porcentuales de estos aspectos. Estos resultados son expresados en tablas y gráficos con porcentajes.

**Tabla N°01:
Distribución de la muestra según Edad**

Edad	Profesores	Porcentaje
Menos de 35 años	5	25%
De 36 a 45 años	4	20%
De 46 a 55 años	6	30%
Más de 55 años	5	25%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

**Gráfico N°01:
Distribución de la muestra según Edad**



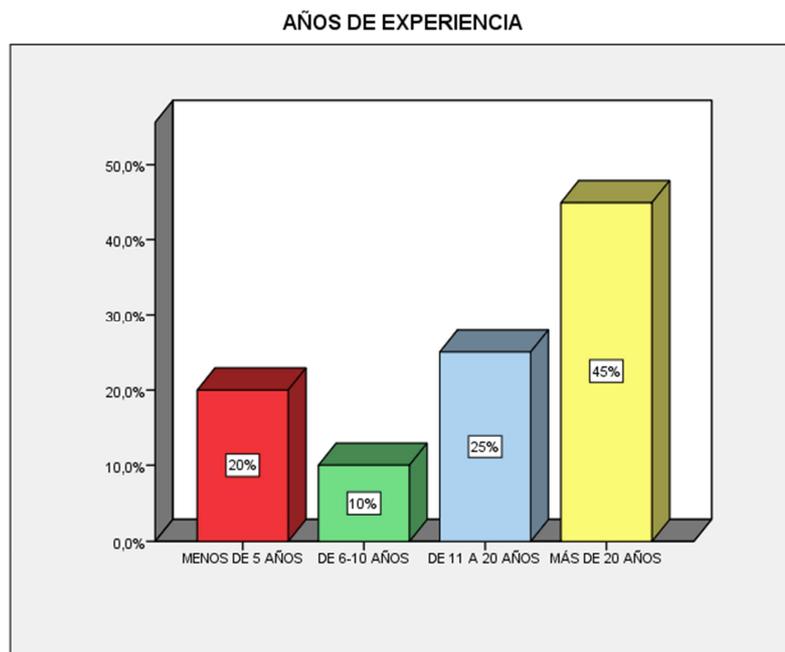
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

**Tabla N°02:
Distribución de la muestra según Años de experiencia**

Años de experiencia	Profesores	Porcentaje
Menos de 5 años	4	20%
De 6 a 10 años	2	10%
De 11 a 20 años	5	25%
Más de 20 años	9	45%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

Gráfico N°02:
Distribución de la muestra según Años de experiencia



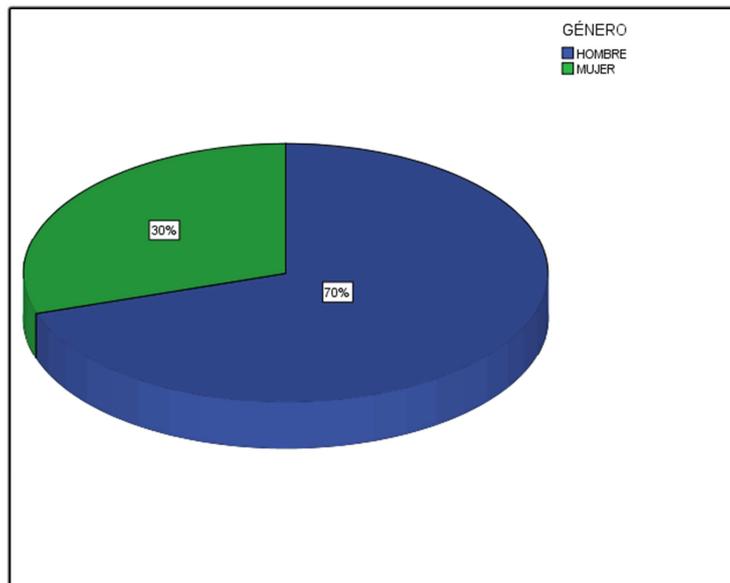
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

Tabla N°03:
Distribución de la muestra según Sexo

Sexo	Profesores	Porcentaje
Masculino	14	70%
Femenino	6	30%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

**Gráfico N°03:
Distribución de la muestra según Sexo**



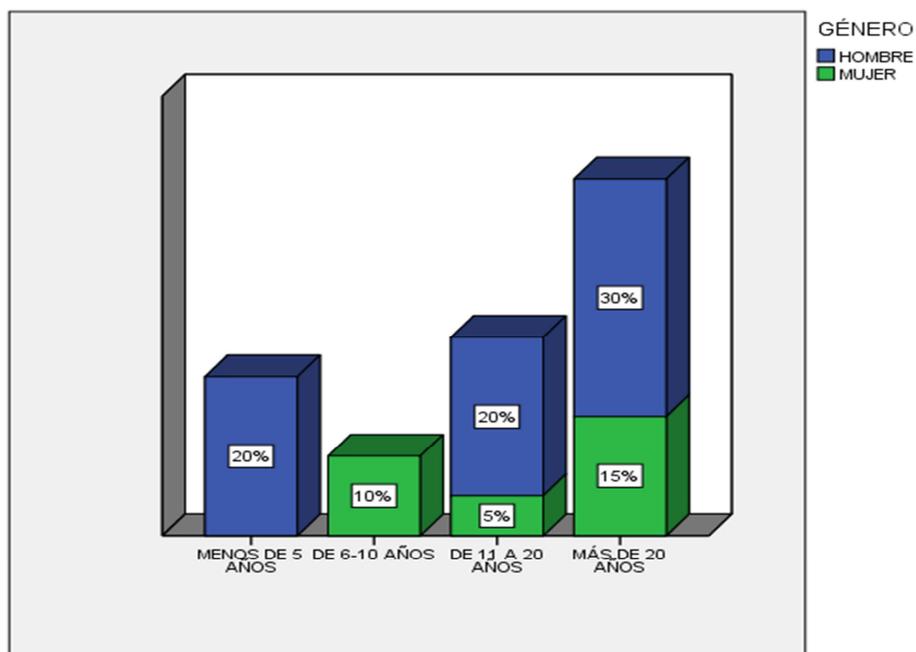
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

**Tabla N°04:
Años de experiencia vs Sexo**

Años de experiencia	Hombres		Mujeres	
Menos de 5 años	4	20%	0	0%
De 6 a 10 años	0	0%	2	10%
De 11 a 20 años	4	20%	1	5%
Más de 20 años	6	30%	3	15%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

**Gráfico N°04:
Años de experiencia vs Sexo**



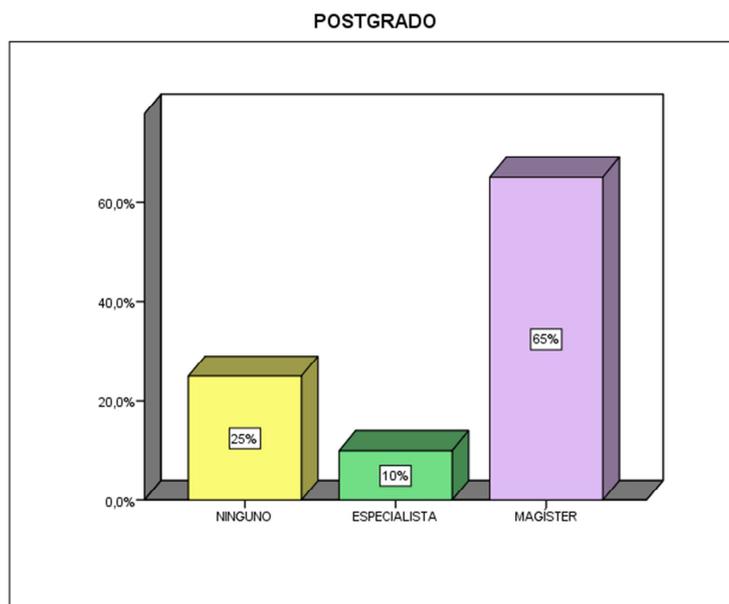
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

**Tabla N°05:
Distribución de la muestra según Postgrado**

Postgrado	Profesores	Porcentaje
Ninguno	5	25%
Especialista	2	10%
Magister	13	65%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

Gráfico N°05:
Distribución de la muestra según Postgrado



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

4.2 Presentación e interpretación de los resultados

En el presente apartado, se presentan los resultados obtenidos al realizar el análisis del cuestionario aplicado a 20 docentes de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima, con la finalidad de identificar el estilo de liderazgo predominante del subdirector de educación secundaria, el cual constituye el objetivo general de la presente investigación.

A continuación, se presentan los cuadros y gráficos que se han elaborado para presentar de manera global los resultados obtenidos en cada una de las variables o estilos de liderazgo tomados en cuenta en la investigación. Estos son los siguientes:

- Variable 1 Estilo Transformacional.
- Variable 2 Estilo Instruccional.
- Variable 3 Estilo Transaccional.
- Variable 4 No Liderazgo.

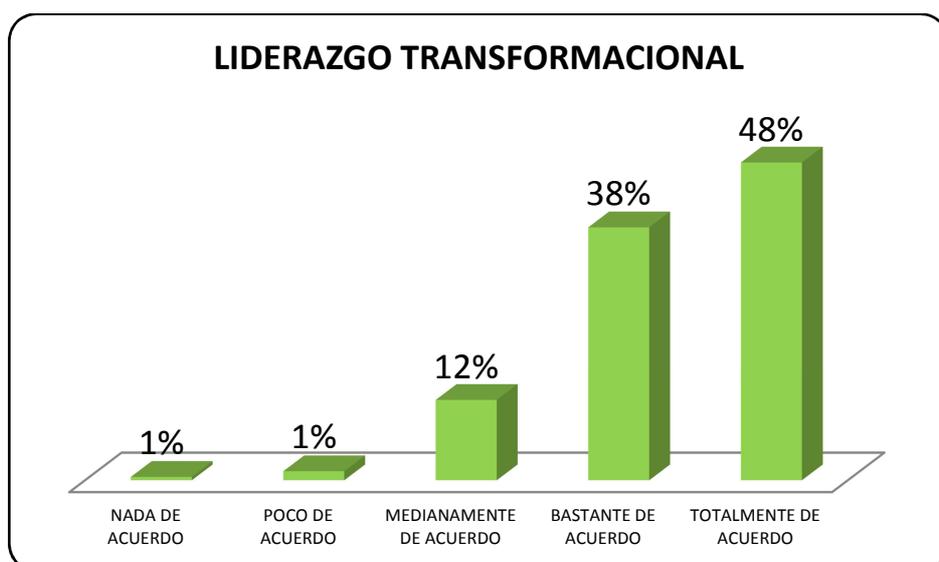
Variable 1: Estilo Transformacional

**Tabla N°06:
Estilo de Liderazgo Transformacional**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
DOMINIO	CARISMA	1%	0%	14%	51%	34%	100%
		0.25	0.00	2.75	10.25	6.75	20
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	1%	3%	8%	43%	46%	100%
		0.25	0.50	1.50	8.50	9.25	20
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	0%	3%	14%	39%	45%	100%
		0.00	0.50	2.75	7.75	9.00	20
INSPIRACIÓN	0%	2%	8%	32%	58%	100%	
	0.00	0.33	1.67	6.33	11.67	20	
LIDERAZGO HACIA ARRIBA	0%	0%	17%	28%	55%	100%	
	0.00	0.00	3.33	5.67	11.00	20	
TOTAL		1%	1%	12%	38%	48%	100%
		0.10	0.27	2.40	7.70	9.53	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

**Gráfico N°06:
Estilo de Liderazgo Transformacional**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

En la tabla N°06, se encuentran los resultados de cada una de las cinco dimensiones del estilo Transformacional. Podemos observar que al realizar la sumatoria de las escalas “Bastante de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” de cada una, todas superan el 70%; siendo la menor, Liderazgo hacia arriba con 86% y la mayor, Inspiración con 90%.

En el gráfico N°06, se encuentra los resultados globales de los dieciocho ítems del cuestionario que permiten determinar si el subdirector de secundaria ejerce un Estilo de Liderazgo Transformacional, el cual se confirma teniendo en cuenta que en porcentaje, las respuestas correspondientes a las escalas “Bastante de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” superen el 70% al realizar la sumatoria de ambas. Así pues, en el análisis realizado se obtiene que un 38% se encuentra “Bastante de acuerdo” y un 48%, “Totalmente de acuerdo”; resultados que al ser sumados, arrojan un 86% frente a un 14% de los resultados que se hallan entre las escalas “Nada de acuerdo”, “Poco de acuerdo” y “Medianamente de acuerdo”. **Según estos resultados, se afirma que en efecto, el subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima EJERCE un liderazgo que permite caracterizarlo como un líder Transformacional.**

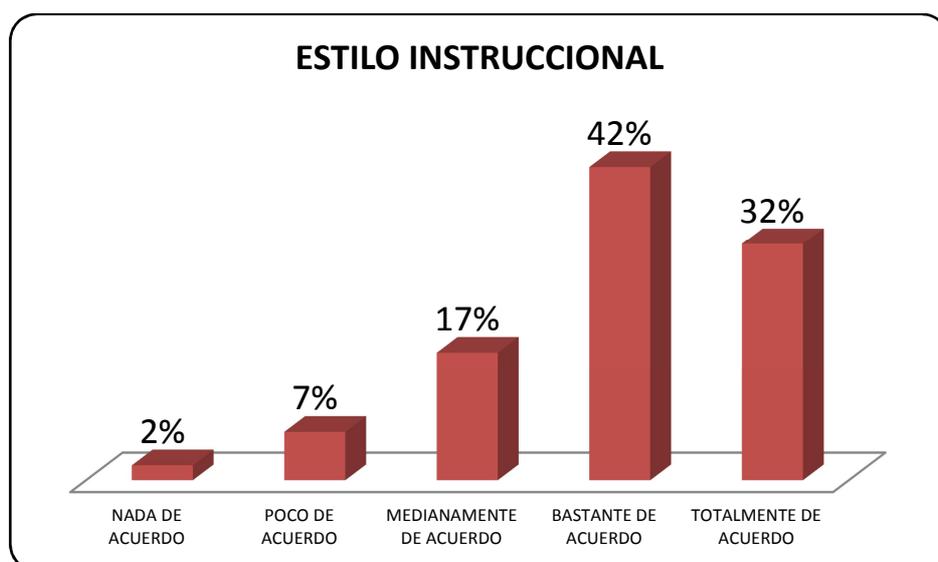
Variable 2: Estilo Instruccional

**Tabla N°07:
Estilo de Liderazgo Instruccional**

ESTILO INSTRUCCIONAL		NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
DOMINIO	DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA ESCUELA	1%	4%	6%	38%	51%	100.00%
		0.25	0.75	1.25	7.50	10.25	20
	DESARROLLO CURRICULAR	3%	4%	20%	41%	33%	100.00%
		0.50	0.75	4.00	8.25	6.50	20
	AMBIENTE DE APRENDIZAJE	0%	5%	15%	52%	28%	100.00%
		0.00	1.00	3.00	10.33	5.67	20
	DESARROLLO PROFESIONAL	4%	8%	23%	41%	25%	100.00%
		0.75	1.50	4.50	8.25	5.00	20
	PRESENCIA VISIBLE	3%	13%	23%	40%	23%	100.00%
		0.50	2.50	4.50	8.00	4.50	20
TOTAL		2%	7%	17%	42%	32%	100%
		0.40	1.30	3.45	8.47	6.38	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

Gráfico N°07: Estilo de Liderazgo Instruccional



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

En la tabla N°07, se encuentran los resultados de cada una de las cinco dimensiones del Estilo instruccional. Podemos observar que al realizar la sumatoria de las escalas “Bastante de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” de cada una, **tres de ellas superan el 70%**; las dimensiones que no logran alcanzar este porcentaje de satisfacción son Desarrollo profesional con 66% y Presencia visible con 63%.

En el gráfico N°07, se pueden observar los resultados globales de los diecinueve ítems del cuestionario que se han analizado para determinar si el subdirector de secundaria ejerce un Estilo de Liderazgo Instruccional. Los resultados son los siguientes: Un 74% resultante de la suma de los porcentajes de las escalas “Bastante de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” determinan que sí lo posee; frente a un 9% que opina que no. **Según estos resultados, se afirma que en efecto, el subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima POSEE RASGOS que también permiten caracterizarlo como un líder Instruccional.**

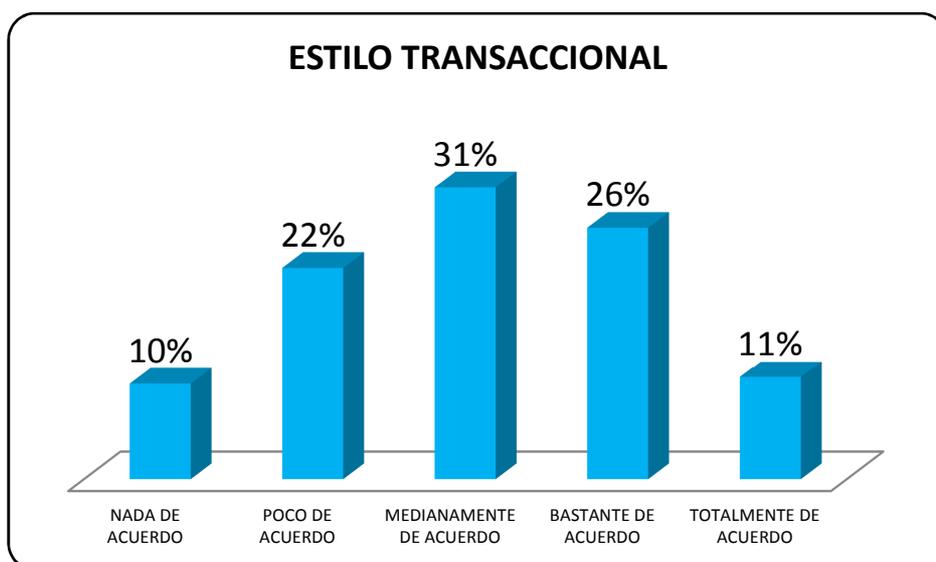
Variable 3: Estilo Transaccional

**Tabla N°08:
Estilo de Liderazgo Transaccional**

ITEM	ESTILO TRANSACCIONAL	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
34	DEJA QUE LOS PROFESORES SIGAN HACIENDO SU TRABAJO COMO SIEMPRE.	5.00%	25.00%	45.00%	20.00%	5.00%	100.00%
		1	5	9	4	1	20
12	ESTA SATISFECHO CON EL TRABAJO DE LOS PROFESORES MIENTRAS HAGAN LO QUE SIEMPRE SE HA HECHO.	0.00%	15.00%	30.00%	50.00%	5.00%	100.00%
		0	3	6	10	1	20
42	SE ABSTIENE DE HACER CAMBIOS MIENTRAS LAS COSAS MARCHEN BIEN.	10.00%	10.00%	30.00%	35.00%	15.00%	100.00%
		2	2	6	7	3	20
10	EXIGE A LOS PROFESORES EL CUMPLIMIENTO MÍNIMO DE LAS FUNCIONES LEGALMENTE ESTIPULADAS.	10.00%	10.00%	15.00%	35.00%	30.00%	100.00%
		2	2	3	7	6	20
2	CENTRA SU ATENCION PRINCIPALMENTE EN LAS IRREGULARIDADES.	10.00%	40.00%	20.00%	25.00%	5.00%	100.00%
		2	8	4	5	1	20
31	SE LIMITA A CUMPLIR CON LAS FUNCIONES LEGALMENTE ESTIPULADAS PARA SU CARGO.	35.00%	30.00%	30.00%	0.00%	5.00%	100.00%
		7	6	6	0	1	20
14	TIENDE A APOYAR A LOS PROFESORES PARA REALIZAR CAMBIOS POCO IMPORTANTES.	0.00%	25.00%	45.00%	20.00%	10.00%	100.00%
		0	5	9	4	2	20
	TOTAL	10%	22%	31%	26%	11%	100%
		2.00	4.43	6.14	5.29	2.14	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

**Gráfico N°08:
Estilo de Liderazgo Transaccional**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

En la tabla N°08, se encuentran los resultados de cada uno de los siete ítems del Estilo Transaccional. Podemos observar que al realizar la sumatoria de las escalas “Bastante de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” de cada una, ninguna supera el 70%; siendo la menor, Se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo con 5% y la mayor, Exige a los profesores el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas con 65%.

Los resultados vistos en la tabla N°08 nos permiten detallar lo siguiente:

- El 45% de docentes se muestra medianamente de acuerdo con el ítem “Deja que los profesores sigan haciendo su trabajo como siempre”, un 25% está poco de acuerdo y un 5% nada de acuerdo.
- Para el ítem “Está satisfecho con el trabajo de los profesores mientras hagan lo que siempre se ha hecho”, el 30,00% de docentes se muestra medianamente de acuerdo y un 15% poco de acuerdo, por otro lado un 0% manifiesta estar nada de acuerdo con la presencia de esa característica en su subdirector.
- El 30% de docentes está medianamente de acuerdo con que el subdirector “Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien”, y un 10% está poco de acuerdo. Nada de acuerdo se presenta un 10%.
- El 15% de docentes está medianamente de acuerdo con la característica de su subdirector sobre “Exige a los profesores el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas”, el 10% dice estar poco de acuerdo y el 10% nada de acuerdo. Esto muestra la tendencia baja y negativa respecto de la presencia de esta característica en el subdirector.
- Se aprecia que los docentes en un 20% admiten estar medianamente de acuerdo en que su subdirector “Centra su atención, principalmente, en las irregularidades”, un 40% está poco de acuerdo y un 10% nada de acuerdo.

- Por otro lado, el 30% de profesores está medianamente de acuerdo con la característica de que el subdirector “Se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo”, el 30% se muestra poco de acuerdo y el 35% nada de acuerdo.
- Finalmente, el 45% de profesores está medianamente de acuerdo con referencia a que el subdirector “Tiende a apoyar a los profesores para realizar cambios poco relevantes”, a ello se suma el 25% que está poco de acuerdo.

En el gráfico N°08 se pueden observar los resultados globales de los siete ítems del cuestionario que se han analizado para determinar si el subdirector de secundaria ejerce un Estilo de Liderazgo Transaccional. Un 26% y 11% se encuentran “Bastante de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” respectivamente; al sumar ambos porcentajes, tenemos un total de 37% que de modo general opinan que el subdirector de secundaria ejerce el liderazgo mencionado; lo que al no superar el 70%, nos lleva a determinar que el subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima NO EJERCE un Liderazgo Transaccional.

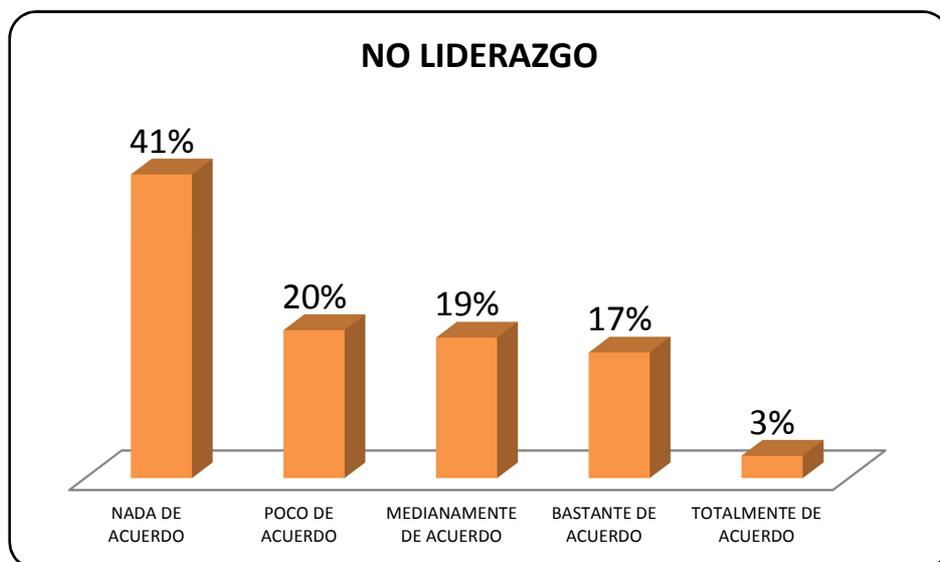
Variable 4: No Liderazgo

**Tabla N°09:
No Liderazgo**

ITEM	NO LIDERAZGO	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
39	NO TOMA LAS DECISIONES DE MANERA OPORTUNA Y EFICAZ.	50.00%	35.00%	10.00%	5.00%	0.00%	100.00%
		10	7	2	1	0	20
8	SIEMPRE ENCUENTRA UN CULPABLE EN SITUACIONES DIFÍCILES.	30.00%	20.00%	30.00%	20.00%	0.00%	100.00%
		6	4	6	4	0	20
30	LOS COORDINADORES O ASESORES ACADÉMICOS SON LOS ÚNICOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN Y ORIENTACIÓN ACADÉMICA DEL COLEGIO.	50.00%	25.00%	5.00%	15.00%	5.00%	100.00%
		10	5	1	3	1	20
19	ESTÁ AUSENTE CUANDO SE LE NECESITA.	75.00%	20.00%	5.00%	0.00%	0.00%	100.00%
		15	4	1	0	0	20
49	EVITA DECIR A LOS PROFESORES COMO DEBEN HACER SU TRABAJO.	0.00%	0.00%	45.00%	45.00%	10.00%	100.00%
		0	0	9	9	2	20
	TOTAL	41%	20%	19%	17%	3%	100%
		8.20	4.00	3.80	3.40	0.60	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

**Gráfico N°09:
No Liderazgo**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

En la tabla N°09, se encuentran los resultados de cada uno de los cinco ítems del No Liderazgo. Podemos observar que al realizar la sumatoria de las escalas “Bastante de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” de cada una, ninguna supera el 70%; siendo la menor, Está ausente cuando se le necesita 0% y la mayor, Evita decir a los profesores cómo deben hacer su trabajo con 55%.

Los resultados vistos en la tabla N°09 nos permiten detallar lo siguiente:

- El 10% de docentes se muestra medianamente de acuerdo con que su director “No toma las decisiones de manera oportuna y eficaz”, por su parte el 35% se muestra poco de acuerdo con tal opción y el 50% nada de acuerdo. La tendencia en este ítem es hacia abajo lo cual indica que no admiten que su subdirector actúe de manera pasiva y que espere hasta el final para resolver problemas.
- Para el ítem, “Siempre espera un culpable en situaciones difíciles”, se presentan porcentajes similares: 30% de docentes se muestra

medianamente de acuerdo, 20% se muestra poco de acuerdo y un 30% nada de acuerdo con tal característica.

- El 5% ha optado por estar medianamente de acuerdo con que “Los coordinadores o asesores son los únicos académicos son los únicos responsables en la administración y orientación académica del colegio”. El 25% se muestra poco de acuerdo y el 50% nada de acuerdo.
- Se aprecia que los docentes solo en un 5% admiten estar medianamente de acuerdo en que su subdirector “Está ausente cuando se le necesita”, un 20% está poco de acuerdo y un 75% nada de acuerdo. Estos resultados arrojan que el subdirector actúa responsablemente no ubicándose en el liderazgo Laissez Faire.
- Por último, el 45% dice estar medianamente de acuerdo con que el subdirector “Evita decir a los profesores como deben hacer su trabajo”, el 45% está bastante de acuerdo, por su parte el 10% está en totalmente de acuerdo.

En el gráfico N°09 se pueden observar los resultados globales de los cinco ítems del cuestionario que se han analizado para determinar si el subdirector de secundaria ejerce un Estilo No Liderazgo. Así pues, tan solo un 17% y 3% se encuentra “Bastante de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” respectivamente; lo que sumado determina que un 20% opina que el subdirector ejerce el liderazgo ya mencionado; frente a un 61% que se muestra en desacuerdo. En conclusión, el subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima NO EJERCE un Estilo de No Liderazgo.

Resumen de resultados

Dado los resultados obtenidos, el subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima, ejerce con predominancia el Estilo de Liderazgo Transformacional, aunque existen importantes resultados en el Estilo de Liderazgo Instruccional, siendo estos dos los estilos con mayores

porcentajes obtenidos de las escalas “Totalmente de acuerdo” y “Bastante de acuerdo”.

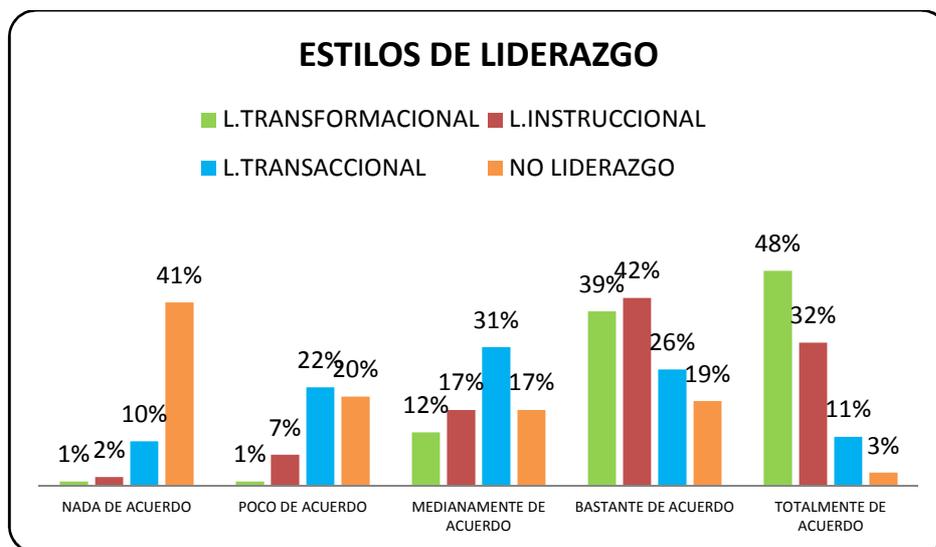
El resumen de resultados por estilos de liderazgo se presentan a continuación en la tabla N°10 y en el gráfico N°10.

**Tabla N°10:
Resumen de resultados por estilos de liderazgo**

ESTILO DE LIDERAZGO		NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
ESTILO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	1% 0.10	1% 0.27	12% 2.40	39% 7.70	48% 9.53	100% 20
	LIDERAZGO INSTRUCCIONAL	2% 0.40	7% 1.30	17% 3.45	42% 8.47	32% 6.38	100% 20
	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	10% 2.00	22% 4.43	31% 6.14	26% 5.29	11% 2.14	100% 20
	NO LIDERAZGO	41% 8.20	20% 4.00	19% 3.80	17% 3.40	3% 0.60	100% 20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

**Gráfico N°10:
Resultados de resultados por estilos de liderazgo**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

4.3. Análisis de los resultados

A continuación se analizarán los resultados de forma detallada y precisa.

Para iniciar es necesario precisar tal como se indicó en el marco teórico que si bien un estilo de liderazgo es un conjunto de características del comportamiento que se presentan en un líder de manera constante, no siempre las personas presentarán un único estilo de liderazgo ya que muchas veces dependerá de las diversas situaciones y contextos que deba manejar.

Después de un análisis de cada uno de los ítems del cuestionario, se ha concluido que los resultados más importantes se han encontrado en las variables de Liderazgo transformacional e instruccional, en ese orden. Se analiza primero los resultados de la variable transformacional y a continuación del instruccional.

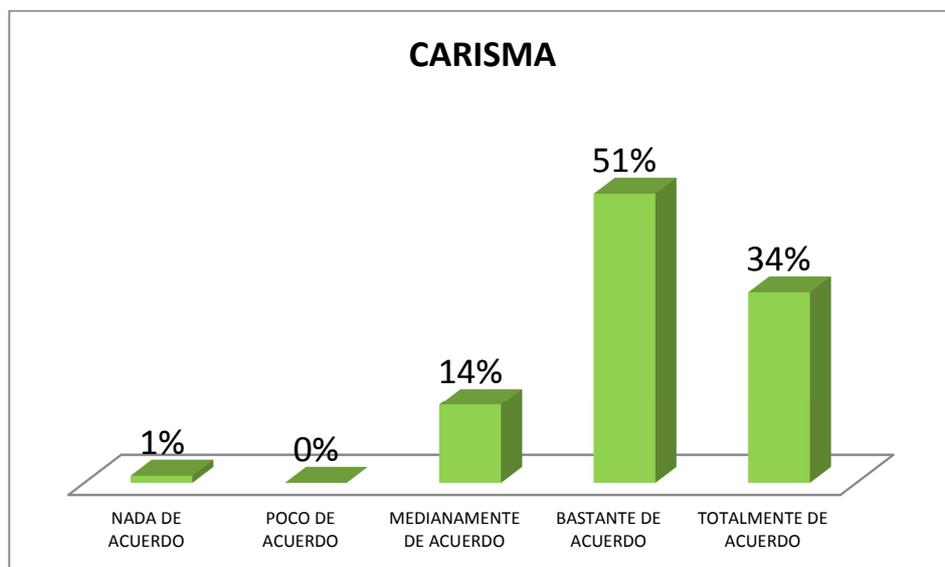
Variable1 Estilo de Liderazgo Transformacional Subvariable Carisma

Tabla N° 11:
Carisma

ITEM	CARISMA	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
1	HACE QUE LOS PROFESORES SE ENTUSIASMEN CON SU TRABAJO.	0.00%	0.00%	10.00%	75.00%	15.00%	100.00%
		0	0	2	15	3	20
11	SUELE AJUSTAR SU FORMA DE COMPORTARSE A LAS DIVERSAS SITUACIONES Y NECESIDADES.	5.00%	0.00%	5.00%	55.00%	35.00%	100.00%
		1	0	1	11	7	20
27	CUENTA CON EL RESPETO DE LOS PROFESORES.	0.00%	0.00%	10.00%	35.00%	55.00%	100.00%
		0	0	2	7	11	20
47	PROCURA QUE LOS PROFESORES SE SIENTAN ORGULLOSOS DE TRABAJAR CON ÉL.	0.00%	0.00%	30.00%	40.00%	30.00%	100.00%
		0	0	6	8	6	20
	TOTAL	1%	0%	14%	51%	34%	100%
		0.25	0.00	2.75	10.25	6.75	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

**Gráfico N°11:
Carisma**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

En la tabla N°11 se encuentran los resultados de cada uno de los cuatro ítems de la dimensión Carisma. Estos nos permiten detallar lo siguiente:

- El 10% manifiesta estar medianamente de acuerdo con la característica del subdirector de “Hace que los profesores se entusiasmen con su trabajo, el 75% está bastante de acuerdo y el 15% admite estar totalmente de acuerdo. La tendencia es a considerar que el subdirector posee esta característica pues son 18 docentes de 20 los que reconocen esta cualidad.
- Para el ítem “Suele ajustar su forma de comportarse a las diversas situaciones y necesidades”, el 5% está medianamente de acuerdo, el 55% está bastante de acuerdo y el 35% está totalmente de acuerdo. Nuevamente la tendencia es a considerar como positiva esta cualidad y como evidente en el trabajo cotidiano.

- Los docentes admiten estar medianamente de acuerdo en un 10% con relación a la característica de que el subdirector “Cuenta con el respeto de los profesores”, 7 docentes (35%) están bastante de acuerdo y el 55% dice estar totalmente de acuerdo. Nuevamente la tendencia por la mayoría de docentes (18) otorga un valor positivo a la presencia del rasgo.
- Para el ítem “Procura que los profesores se sientan orgullosos de trabajar con él”, 6 docentes (30%) está medianamente de acuerdo, 40% está bastante de acuerdo y el 30% manifiesta su total acuerdo con la evidencia de esta cualidad en su subdirector.

En el gráfico N°11, se encuentra los resultados globales de los cuatro ítems del cuestionario que permiten determinar el nivel de dominio de la dimensión Carisma. Los porcentajes del gráfico dan evidencia de que la dimensión Carisma que ejerce el subdirector se presenta como un rasgo que predomina en su capacidad de gestión. Es preciso recordar que el Carisma es el grado en que se comporta el líder y se hace admirable ante los demás, y demuestra convicciones que hacen que los seguidores se identifiquen con él pues arraiga un conjunto de valores y se comporta como un modelo para los seguidores.

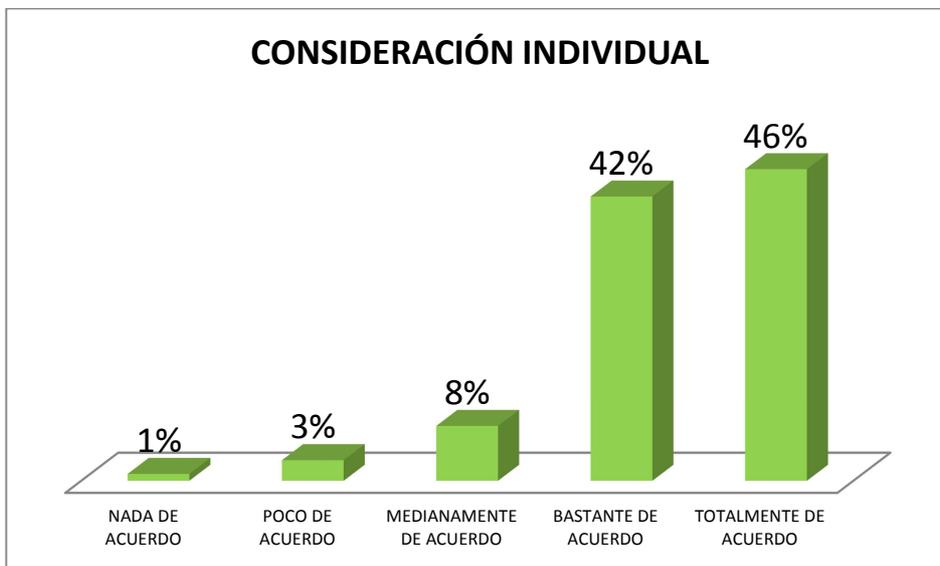
Variable1 Estilo de Liderazgo Transformacional Subvariable Consideración individual

**Tabla N°12:
Consideración individual**

ITEM	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
13	LOS PROFESORES EXPRESAN SUS DUDAS Y DESACUERDOS SIN PREOCUPACIONES.	0.00%	0.00%	5.00%	55.00%	40.00%	100.00%
		0	0	1	11	8	20
5	ORIENTA A LOS PROFESORES NUEVOS.	0.00%	5.00%	5.00%	25.00%	65.00%	100.00%
		0	1	1	5	13	20
7	RECURRE AL SENTIDO COMÚN PARA INDICAR A LOS PROFESORES SUS EQUIVOCACIONES.	5.00%	5.00%	10.00%	30.00%	50.00%	100.00%
		1	1	2	6	10	20
16	ES TOLERANTE CON LOS ERRORES O DEFECTOS DE LOS PROFESORES.	0.00%	0.00%	10.00%	60.00%	30.00%	100.00%
		0	0	2	12	6	20
	TOTAL	1%	3%	8%	42%	46%	100%
		0.25	0.50	1.50	8.50	9.25	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

**Gráfico N°12:
Consideración individual**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

En la tabla N°12 se encuentran los resultados de cada uno de los cuatro ítems de la dimensión Consideración individual. Estos nos permiten detallar lo siguiente:

- El 5% manifiesta estar medianamente de acuerdo con el ítem “Los profesores expresan sus dudas y desacuerdos sin preocupaciones”, el 55% se muestra bastante de acuerdo y el 40% totalmente de acuerdo, con lo cual, las opiniones evidencian esta cualidad en el trabajo cotidiano de su subdirector.

Es importante que el directivo tome en cuenta a su personal como miembro del grupo que puede aportar a la consolidación de la visión y misión institucional y al logro de las metas previstas dentro del ideario, pero tan importante como lo anterior, que tome en cuenta a cada uno de sus miembros como persona individual, con sus características y sus diferencias y, desde su individualidad, poder aportar al equipo de trabajo.

- Respecto al ítem “Orienta a los profesores nuevos”, 5% de docentes considera estar medianamente de acuerdo con este rasgo de su subdirector, el 25% se muestra bastante de acuerdo y el 65% está totalmente de acuerdo. Con lo cual 18 docentes de 20 tienen una opinión favorable respecto de este punto.
- Para el ítem “Recorre al sentido común para indicar a los profesores sus equivocaciones”, 2 docentes (10%) está medianamente de acuerdo, 30% está bastante de acuerdo y el 50% manifiesta su total acuerdo con la evidencia de esta cualidad en su subdirector.
- El 10% de los docentes se muestra medianamente de acuerdo con el ítem “Es tolerante con los errores o defectos de los profesores”, el 60% está bastante de acuerdo y el 30% está totalmente de acuerdo. Nuevamente la tendencia es a considerar como positiva y evidente esta cualidad en la gestión del sujeto de la investigación.

En el gráfico N°12, se encuentra los resultados globales de los cuatro ítems del cuestionario que permiten determinar el nivel de dominio de la dimensión Consideración individual. Los profesores manifiestan en su mayoría, que el subdirector los ayuda a mejorar sus capacidades: el 8% está medianamente de acuerdo y el 42% expresan estar bastante de acuerdo. Por su parte, el 46% está totalmente de acuerdo. Se verifica, entonces, que la mayoría (17 docentes) apuesta por la presencia de la característica del subdirector como una persona líder que contribuye al desarrollo de las capacidades y habilidades de su personal docente.

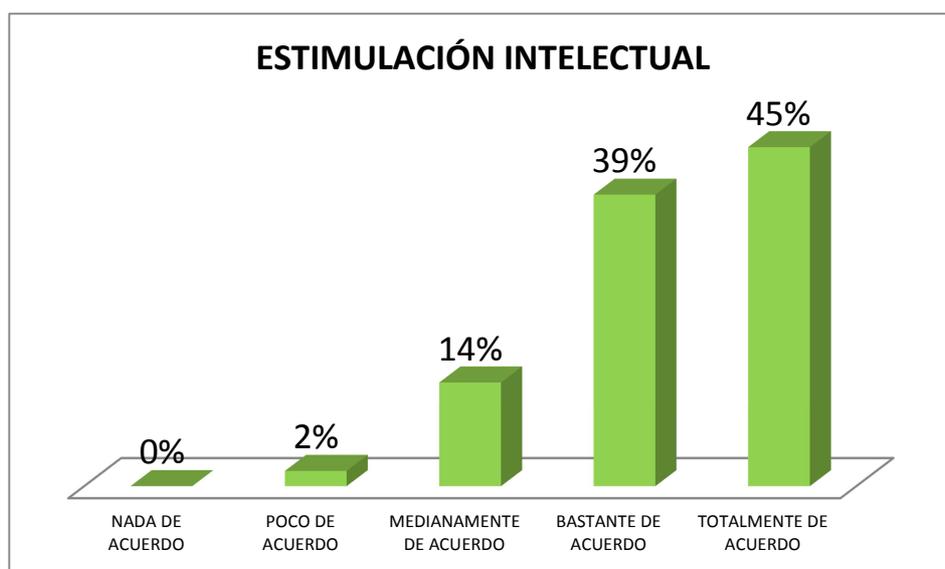
Variable1 Estilo de Liderazgo Transformacional
Subvariable Estimulación intelectual

Tabla N°13:
Estimulación intelectual

ITEM	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
40	APOYA A LOS PROFESORES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS.	0.00%	0.00%	5.00%	35.00%	60.00%	100.00%
		0	0	1	7	12	20
45	CON SUS ARGUMENTOS AYUDA A LOS PROFESORES A REFLEXIONAR COMO PUEDEN MEJORAR SU TRABAJO.	0.00%	0.00%	10.00%	40.00%	50.00%	100.00%
		0	0	2	8	10	20
23	ESTIMULA A LOS PROFESORES A DESARROLLAR IDEAS INNOVADORAS EN SU TRABAJO.	0.00%	10.00%	15.00%	50.00%	25.00%	100.00%
		0	2	3	10	5	20
28	PARA VALORAR EL TRABAJO DE LOS DOCENTES EMPLEA ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO INDIVIDUALES.	0.00%	0.00%	25.00%	30.00%	45.00%	100.00%
		0	0	5	6	9	20
	TOTAL	0%	2%	14%	39%	45%	100%
		0.00	0.50	2.75	7.75	9.00	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

Gráfico N°13:
Estimulación intelectual



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

En la tabla N°13 se encuentran los resultados de cada uno de los cuatro ítems de la dimensión Estimulación intelectual. Estos nos permiten detallar lo siguiente:

- Para el ítem “Apoya a los profesores para solucionar problemas” el 5% se muestra medianamente de acuerdo, el 35% está bastante de acuerdo y el 60% está totalmente de acuerdo, con lo cual la tendencia para este ítem es muy aceptable, en tanto los docentes reconocen que su subdirector los apoya en la resolución de algún problema.
- El 10% de los docentes encuestados se muestra medianamente de acuerdo frente al ítem de “Con sus argumentos ayuda a los profesores a reflexionar como pueden mejorar su trabajo”, el 40% está bastante de acuerdo y por su parte el 50% se muestra totalmente de acuerdo. La suma de estos dos últimos porcentajes da como resultado un 90% de docentes que caracterizan a su subdirector como una persona que les ayuda a reflexionar y concretar aspectos de mejora en el desempeño profesional.
- Respecto de si el subdirector “Estimula a los profesores a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo”, el 15% de docentes manifiesta estar medianamente de acuerdo, el 50% está bastante de acuerdo y un 25% está totalmente de acuerdo.
- El 25% de los docentes se muestra medianamente de acuerdo con el ítem “Para valorar el trabajo de los docentes emplea estrategias de seguimiento individuales”, el 30% está bastante de acuerdo y el 45% está totalmente de acuerdo. Nuevamente la tendencia es a considerar como positiva y evidente esta cualidad en la gestión del sujeto de la investigación.

En el gráfico N°13, se encuentra los resultados globales de los cuatro ítems del cuestionario que permiten determinar el nivel de dominio de la dimensión Estimulación intelectual. El gráfico presenta como evidencia que la mayoría de docentes, con un 84%, considera que el subdirector le proporciona nuevas formas de enfocar los problemas,

porcentaje que se divide específicamente en el 39% (7 docentes) que están bastante de acuerdo con la presencia de esa actitud en el perfil del subdirector y el 45% (9 docentes) que está totalmente de acuerdo.

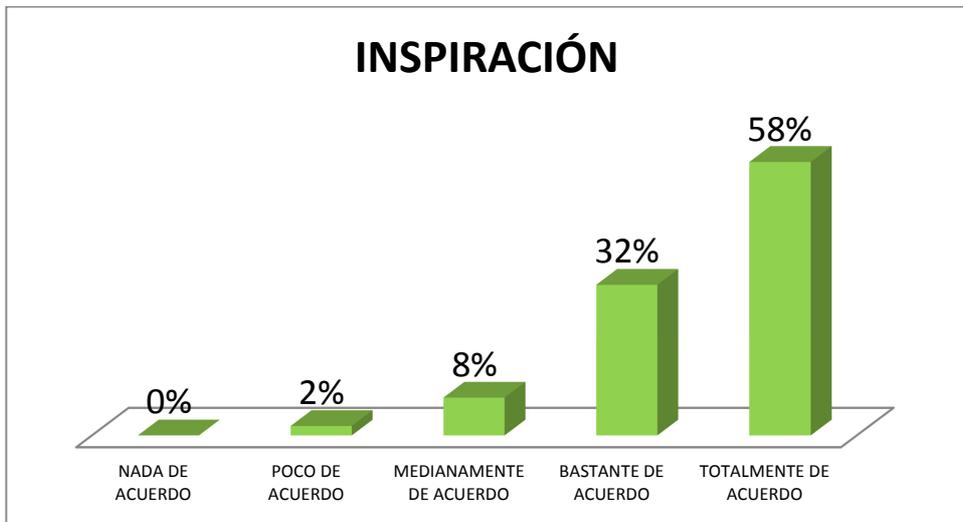
Variable1 Estilo de Liderazgo Transformacional
Subvariable Inspiración

Tabla N°14:
Inspiración

ITEM	INSPIRACIÓN	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
24	CONSIGUE LA CONFIANZA DE LOS PROFESORES PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES O PROYECTOS.	0.00%	5.00%	10.00%	55.00%	30.00%	100.00%
		0	1	2	11	6	20
15	IMPLICA A LOS PROFESORES EN LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS DEL COLEGIO.	0.00%	0.00%	5.00%	25.00%	70.00%	100.00%
		0	0	1	5	14	20
41	CONTRIBUYE A DESARROLLAR EN LOS PROFESORES UN SENTIDO DE PERTENENCIA E IDENTIDAD CON EL COLEGIO.	0.00%	0.00%	10.00%	15.00%	75.00%	100.00%
		0	0	2	3	15	20
	TOTAL	0%	2%	8%	32%	58%	100%
		0.00	0.33	1.67	6.33	11.67	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

Gráfico N°14:
Inspiración



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

En la tabla N°14 se encuentran los resultados de cada uno de los tres ítems de la dimensión Inspiración. Estos nos permiten detallar lo siguiente:

- El 10% (2 docentes) está medianamente de acuerdo que su subdirector “Consigue la confianza de los profesores para el desarrollo de las actividades y proyectos”, el 55% está bastante de acuerdo y el 30% asume que su subdirector evidencia este rasgo.
- Un 5% dice estar medianamente de acuerdo con que el subdirector “Implica a los profesores en la consecución de los objetivos del colegio”, 25% dice estar bastante de acuerdo y un 70% está de acuerdo con ello. Es meritorio acotar que el líder debe saber llegar verbalmente a quienes dirige y ello lo logra mediante un estilo de comunicación eficaz que entusiasme, motive y que sepa conectar a su personal con las necesidades que se presentan en la institución y lo que se puede lograr de manera conjunta.
- Para el rasgo “Contribuye a desarrollar en los profesores un sentido de pertenencia e identidad con el colegio” el 10% de docentes manifiesta estar medianamente de acuerdo con la evidencia de esta característica en su subdirector, 15% dice estar bastante de acuerdo y un 75% está totalmente de acuerdo.

En el gráfico N°14, se encuentra los resultados globales de los tres ítems del cuestionario que permiten determinar el nivel de dominio de la dimensión Inspiración. En comparación con los porcentajes obtenidos por las demás dimensiones, el gráfico muestra que la dimensión Inspiración evidencia que el subdirector destaca en este aspecto dentro del estilo Transformacional con un 90% resultado de la suma de las escalas bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo

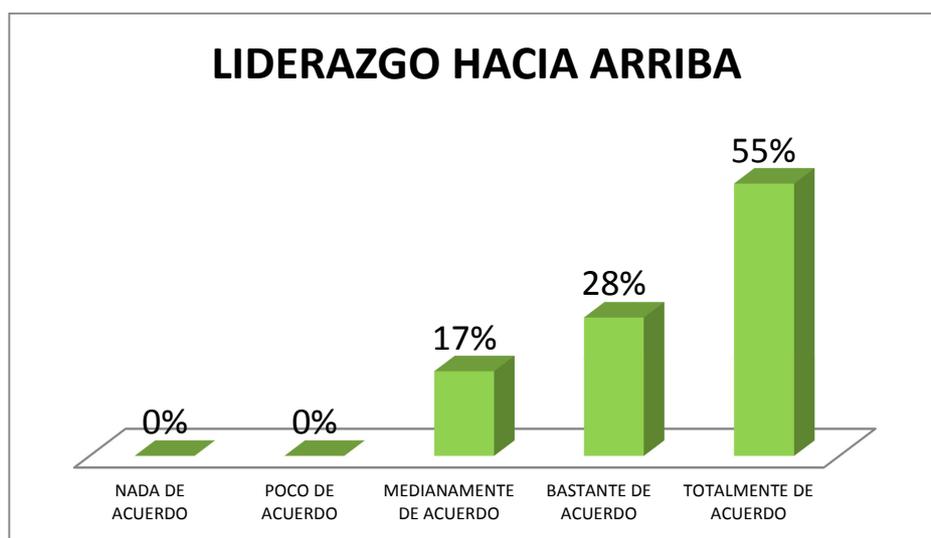
Variable1 Estilo de Liderazgo Transformacional
Subvariable Liderazgo hacia arriba

Tabla N°15:
Liderazgo hacia arriba

ITEM	LIDERAZGO HACIA ARRIBA	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
37	RESPALDA A LOS PROFESORES ANTE LA DIRECCION GENERAL.	0.00%	0.00%	30.00%	30.00%	40.00%	100.00%
		0	0	6	6	8	20
44	RESPALDA LAS POSTURAS DE LOS PROFESORES SIEMPRE QUE SEAN JUSTAS Y COHERENTES CON EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.	0.00%	0.00%	15.00%	15.00%	70.00%	100.00%
		0	0	3	3	14	20
3	RESPALDA LAS DECISIONES DE LOS PROFESORES ANTE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.	0.00%	0.00%	5.00%	40.00%	55.00%	100.00%
		0	0	1	8	11	20
	TOTAL	0%	0%	17%	28%	55%	100%
		0.00	0.00	3.33	5.67	11.00	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

Gráfico N°15:
Liderazgo hacia arriba



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

En la tabla N°15 se encuentran los resultados de cada uno de los tres ítems de la dimensión Liderazgo hacia arriba. Estos nos permiten detallar lo siguiente:

- El 30% manifiesta estar medianamente de acuerdo con la característica del subdirector de “Respalda a los profesores ante la Dirección General”, el 30% está bastante de acuerdo y el 40% admite estar totalmente de acuerdo. Se percibe la tendencia a considerar que el subdirector posee esta característica pues son 14 docentes de 20 los que reconocen esta cualidad.
- Para el ítem “Respalda las posturas de los profesores siempre que sean justas y coherentes con el Proyecto Educativo Institucional”, el 15% está medianamente de acuerdo, el 15% está bastante de acuerdo y el 70% está totalmente de acuerdo. En este caso, es muy positiva esta cualidad y evidente en el trabajo cotidiano del subdirector.
- Los docentes admiten estar medianamente de acuerdo en un 5% con relación a la característica de que el subdirector “Respalda las decisiones de los profesores ante la comunidad educativa”, 8 docentes (40%) están bastante de acuerdo y el 55% dice estar totalmente de acuerdo. Nuevamente la tendencia casi total de docentes (19) otorga un valor positivo a la presencia del rasgo.

En el gráfico N°15, se encuentra los resultados globales de los tres ítems del cuestionario que permiten determinar el nivel de dominio de la dimensión Liderazgo hacia arriba. Estos dan evidencia de que la dimensión Liderazgo hacia arriba que ejerce el subdirector se presenta como un rasgo que predomina en su capacidad de gestión.

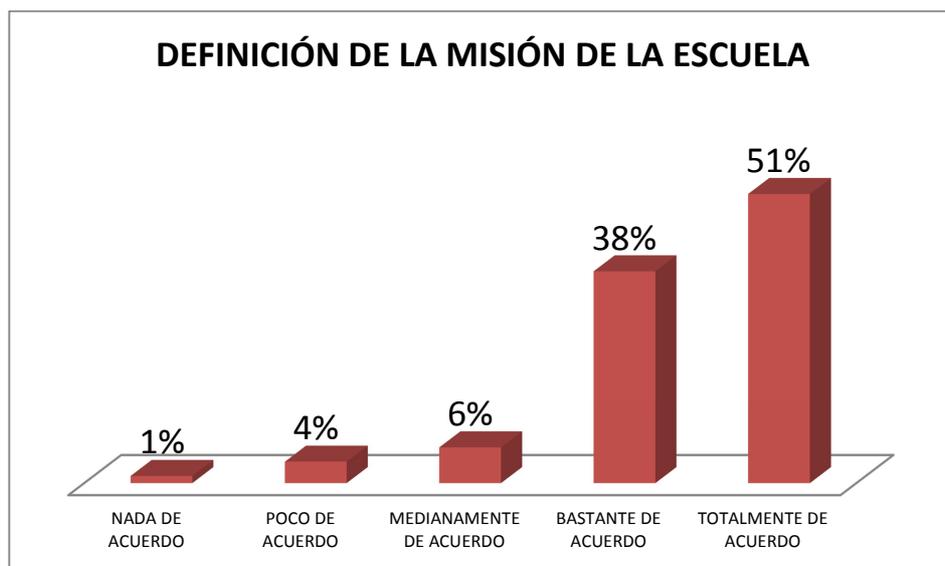
Variable2 Estilo de Liderazgo Instruccional
Subvariable Definición de la misión de la escuela

Tabla N°16:
Definición de la misión de la escuela

ITEM	DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA ESCUELA	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
36	ORIENTA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS EDUCATIVAS CLARAS.	0.00%	5.00%	10.00%	40.00%	45.00%	100.00%
		0	1	2	8	9	20
9	HACE QUE EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL SEA ALGO MAS QUE UNA EXIGENCIA FORMAL.	5.00%	5.00%	0.00%	40.00%	50.00%	100.00%
		1	1	0	8	10	20
46	CLARIFICA Y REFLEXIONA COLECTIVAMENTE SOBRE LAS METAS EDUCATIVAS DEL COLEGIO.	0.00%	5.00%	10.00%	35.00%	50.00%	100.00%
		0	1	2	7	10	20
17	FOMENTA LA ARTICULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INDIVIDUALES DE AULA CON LA VISIÓN COLECTIVA DEL COLEGIO.	0.00%	0.00%	5.00%	35.00%	60.00%	100.00%
		0	0	1	7	12	20
	TOTAL	1%	4%	6%	38%	51%	100%
		0.25	0.75	1.25	7.50	10.25	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

Gráfico N°16:
Definición de la misión de la escuela



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

En la tabla N°16 se encuentran los resultados de cada uno de los cuatro ítems de la dimensión Definición de la misión de la escuela. Estos nos permiten detallar lo siguiente:

- El 10% (2 docentes) está medianamente de acuerdo que su subdirector “Orienta el establecimiento de metas educativas claras”, el 40% está bastante de acuerdo y el 45% asume que su subdirector evidencia este rasgo.
- Un 0% dice estar medianamente de acuerdo con que el subdirector “Hace que el Proyecto Educativo Institucional sea algo más que una exigencia formal”, 40% dice estar bastante de acuerdo y un 50% está de acuerdo con ello.
- Para el rasgo “Clarifica y reflexiona colectivamente sobre las metas educativas del colegio” el 10% de docentes manifiesta estar medianamente de acuerdo con la evidencia de esta característica en su subdirector, 35% dice estar bastante de acuerdo y un 50% está totalmente de acuerdo.
- El 5% de los docentes se muestra medianamente de acuerdo con el ítem “Fomenta la articulación de las actividades individuales de aula con la visión colectiva del colegio”, 35% está bastante de acuerdo y el 60% totalmente de acuerdo. Este ítem presenta los mayores resultados dentro de este estilo, infiriéndose como una fortaleza o rasgo distintivo del subdirector.

En el gráfico N°16, se encuentra los resultados globales de los cuatro ítems del cuestionario que permiten determinar el nivel de dominio de la dimensión Definición de la misión de la escuela. En comparación con los porcentajes obtenidos por las demás dimensiones de este estilo, el gráfico muestra que la dimensión Definición de la misión de la escuela destaca en este aspecto dentro del estilo Instruccional con un 89% resultado de la suma de las escalas bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo.

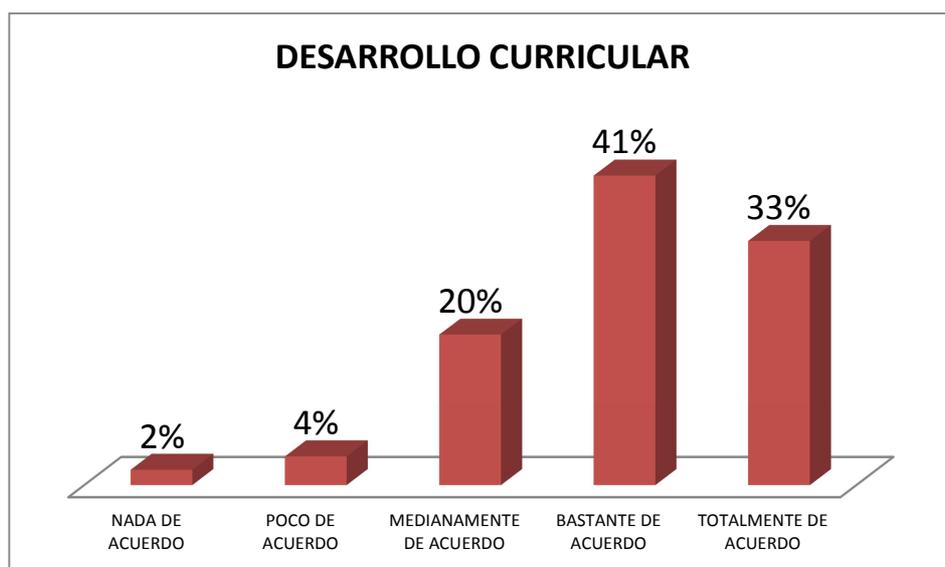
Variable2 Estilo de Liderazgo Instruccional
Subvariable Desarrollo curricular

Tabla N°17:
Desarrollo curricular

ITEM	DESARROLLO CURRICULAR	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
22	DEDICA EL TIEMPO NECESARIO PARA ORIENTAR Y EVALUAR EL DESARROLLO CURRICULAR.	5.00%	5.00%	25.00%	50.00%	15.00%	100.00%
		1	1	5	10	3	20
18	PROMUEVE LAS ADAPTACIONES CURRICULARES NECESARIAS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS Y/O DEPARTAMENTOS.	5.00%	0.00%	20.00%	35.00%	40.00%	100.00%
		1	0	4	7	8	20
43	SUGIERE LA ASIGNACIÓN DE PROFESORES A LOS CURSOS Y ASIGNATURAS TENIENDO EN CUENTA CRITERIOS ACADÉMICOS Y PEDAGÓGICOS.	0.00%	10.00%	25.00%	30.00%	35.00%	100.00%
		0	2	5	6	7	20
32	REALIZA UNA POLÍTICA CONSENSUADA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS DE EVALUACION.	0.00%	0.00%	10.00%	50.00%	40.00%	100.00%
		0	0	2	10	8	20
	TOTAL	2%	4%	20%	41%	33%	100%
		0.50	0.75	4.00	8.25	6.50	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

Gráfico N°17:
Desarrollo curricular



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

En la tabla N°17 se encuentran los resultados de cada uno de los cuatro ítems de la dimensión Desarrollo curricular. Estos nos permiten detallar lo siguiente:

- Para el ítem “Dedica el tiempo necesario para orientar y evaluar el desarrollo curricular” el 25% se muestra medianamente de acuerdo, el 50% está bastante de acuerdo y el 15% está totalmente de acuerdo, con lo cual la tendencia para este ítem es medianamente aceptable.
- El 20% de los docentes encuestados se muestra medianamente de acuerdo frente al ítem de “Promueve las adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las áreas y/o departamentos”, el 35% está bastante de acuerdo y por su parte el 40% se muestra totalmente de acuerdo.
- Respecto de si el subdirector “Sugiere la asignación de profesores a los cursos y asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógicos”, el 25% de docentes manifiesta estar medianamente de acuerdo, el 30% está bastante de acuerdo y un 35% está totalmente de acuerdo. La suma de estos dos últimos porcentajes da como resultado un 65% de docentes con lo cual la tendencia para este ítem es medianamente aceptable.
- El 10% de los docentes se muestra medianamente de acuerdo con el ítem “Realiza una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación”, el 50% está bastante de acuerdo y el 40% está totalmente de acuerdo. Se observa la tendencia a considerar como positiva y evidente esta cualidad en la gestión del sujeto de la investigación.

En el gráfico N°17, se encuentra los resultados globales de los cuatro ítems del cuestionario que permiten determinar el nivel de dominio de la dimensión Desarrollo curricular. El gráfico presenta que la mayoría de docentes, un 74% considera que el subdirector promueve acciones para la marcha y mejora del desarrollo curricular. Este porcentaje se divide específicamente en el 41% (8 docentes) que están

bastante de acuerdo con la presencia de esa actitud en el perfil del subdirector y el 33% (6 docentes) que está totalmente de acuerdo.

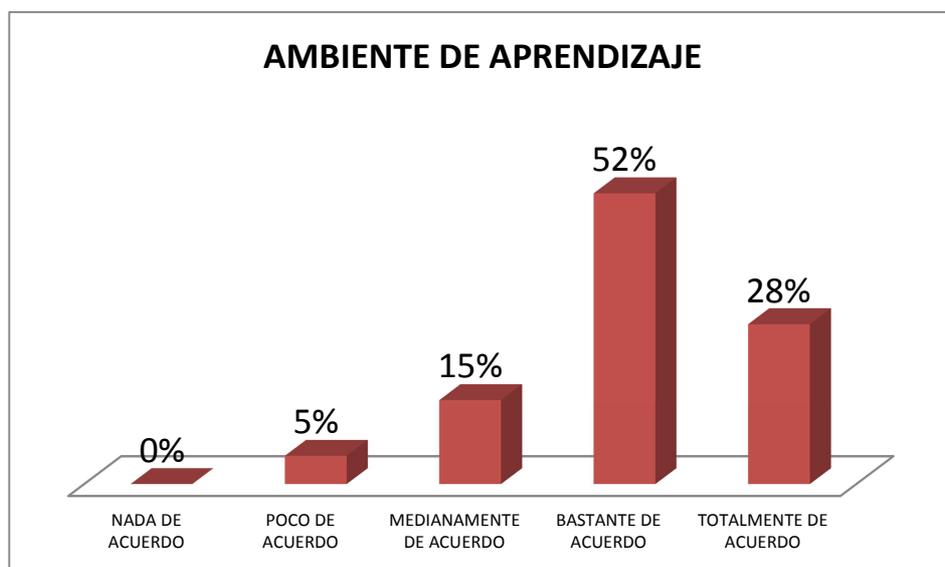
Variable2 Estilo de Liderazgo Instruccional
Subvariable Ambiente de aprendizaje

Tabla N°18:
Ambiente de aprendizaje

ITEM	AMBIENTE DE APRENDIZAJE	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
35	DELEGA RESPONSABILIDADES EN OTRAS PERSONAS SIN INTERFERIR DESPUES EN SU DESARROLLO.	0.00%	0.00%	35.00%	45.00%	20.00%	100.00%
		0	0	7	9	4	20
25	ESCUCHA Y PONE EN PRÁCTICA LAS RECOMENDACIONES DE LOS PROFESORES.	0.00%	10.00%	5.00%	65.00%	20.00%	100.00%
		0	2	1	13	4	20
20	PROMUEVE EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS PROFESORES.	0.00%	5.00%	5.00%	45.00%	45.00%	100.00%
		0	1	1	9	9	20
	TOTAL	0%	5%	15%	52%	28%	100%
		0.00	1.00	3.00	10.33	5.67	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

Gráfico N°18:
Ambiente de aprendizaje



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

En la tabla N°18 se encuentran los resultados de cada uno de los tres ítems de la dimensión Ambiente de aprendizaje. Estos nos permiten detallar lo siguiente:

- La tabla arroja como resultados que el 35% manifiesta estar medianamente de acuerdo con la característica del subdirector de “Delegar responsabilidades en otras personas sin interferir después en su desarrollo”, el 45% está bastante de acuerdo y el 20% admite estar totalmente de acuerdo. La suma de estos dos últimos porcentajes da como resultado un 65% de docentes con lo cual la tendencia para este ítem es medianamente aceptable.
- Para el ítem “Escucha y pone en práctica las recomendaciones de los profesores”, el 5% está medianamente de acuerdo, el 65% está bastante de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo. La tendencia es a considerar como positiva esta cualidad y como evidente en el trabajo cotidiano del subdirector.
- Los docentes admiten estar medianamente de acuerdo en un 5% con relación a la característica de que el subdirector “Promueve el trabajo en equipo de los profesores”, 9 docentes (45%) están bastante de acuerdo y el 45% dice estar totalmente de acuerdo. Nuevamente la tendencia por la mayoría de docentes (18) otorga un valor positivo a la presencia del rasgo.

En el gráfico N°18, se encuentra los resultados globales de los tres ítems del cuestionario que permiten determinar el nivel de dominio de la dimensión Ambiente de aprendizaje. Los porcentajes globales del gráfico dan evidencia de que la dimensión Ambiente de aprendizaje que ejerce el subdirector se presenta como un rasgo que predomina en su capacidad de gestión.

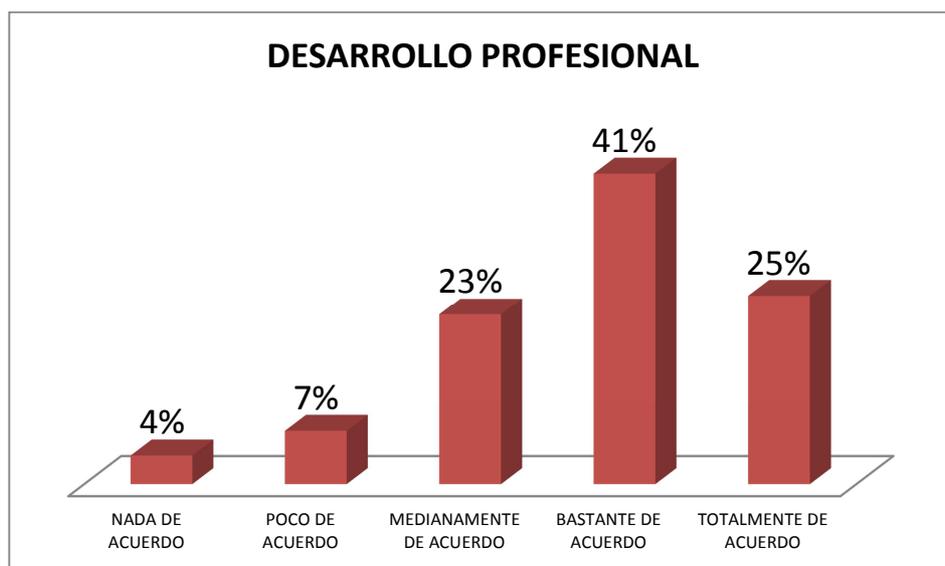
Variable2 Estilo de Liderazgo Instruccional
Subvariable Desarrollo profesional

Tabla N°19:
Desarrollo profesional

ITEM	DESARROLLO PROFESIONAL	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
4	FACILITA EL TIEMPO Y LOS ESPACIOS PARA LA REFLEXIÓN PEDAGÓGICA SOBRE PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE.	0.00%	5.00%	30.00%	45.00%	20.00%	100.00%
		0	1	6	9	4	20
26	FOMENTA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORMACION PARA EL PERSONAL DOCENTE EN LAS ÁREAS DE CURRÍCULUM, LA INSTRUCCIÓN Y LA TECNOLOGÍA.	5.00%	10.00%	10.00%	40.00%	35.00%	100.00%
		1	2	2	8	7	20
48	INFORMA A LOS PROFESORES SOBRE TALLERES, SEMINARIOS Y CONFERENCIAS, Y LES ANIMA A PARTICIPAR.	0.00%	10.00%	15.00%	45.00%	30.00%	100.00%
		0	2	3	9	6	20
21	IMPULSA LA REALIZACION DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS.	10.00%	5.00%	35.00%	35.00%	15.00%	100.00%
		2	1	7	7	3	20
	TOTAL	4%	7%	23%	41%	25%	100%
		0.75	1.50	4.50	8.25	5.00	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

Gráfico N°18:
Desarrollo profesional



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

En la tabla N°19 se encuentran los resultados de cada uno de los cuatro ítems de la dimensión Desarrollo profesional. Estos nos permiten detallar lo siguiente:

- La tabla arroja como resultados que el 30% manifiesta estar medianamente de acuerdo con la característica del subdirector de “Facilita el tiempo y los espacios para la reflexión pedagógica sobre procesos de enseñanza y aprendizaje”, el 45% está bastante de acuerdo y el 20% admite estar totalmente de acuerdo. La suma de estos dos últimos porcentajes da como resultado un 65% de docentes con lo cual la tendencia para este ítem es medianamente aceptable.
- Para el ítem “Fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas de curriculum, la instrucción y la tecnología”, el 10% está medianamente de acuerdo, el 40% está bastante de acuerdo y el 35% está totalmente de acuerdo. En este caso, es positiva esta cualidad en la gestión del subdirector.
- Los docentes admiten estar medianamente de acuerdo en un 15% con relación a la característica de que el subdirector “Informa a los profesores sobre talleres, seminarios y conferencias y les anima a participar”, 9 docentes (45%) están bastante de acuerdo y el 30% dice estar totalmente de acuerdo. Nuevamente la tendencia es positiva pues 15 docentes otorga un valor positivo a la presencia del rasgo.
- El 35% de los docentes se muestra medianamente de acuerdo con el ítem “Impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos”, el 35% está bastante de acuerdo y el 15% está totalmente de acuerdo. Se observa poco aceptable este rasgo y es un aspecto concreto de mejora a impulsar en la gestión del sujeto de la investigación.

En el gráfico N°19, se encuentra los resultados globales de los cuatro ítems del cuestionario que permiten determinar el nivel de dominio de la dimensión Desarrollo profesional. El 41% de docentes manifiesta estar “bastante de acuerdo” y el 25% está totalmente de

acuerdo. La suma de estos dos porcentajes da como resultado un 66% de docentes con lo cual la tendencia para esta dimensión es medianamente aceptable.

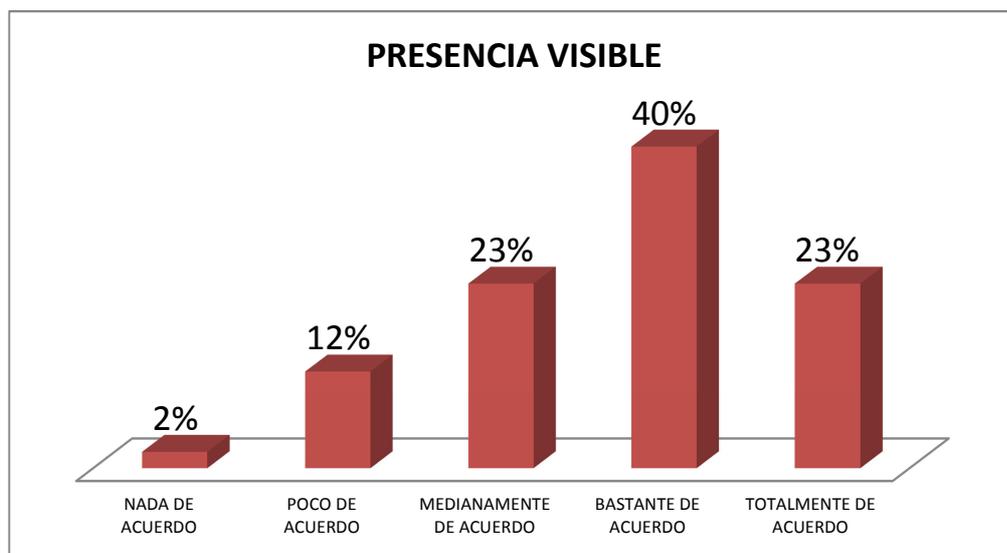
Variable2 Estilo de Liderazgo Instruccional
Subvariable Presencia visible

Tabla N°20:
Presencia visible

ITEM	PRESENCIA VISIBLE	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL
38	MEDIANTE COMUNICACIONES ESCRITAS/ORALES DA A CONOCER AL PROFESORADO Y A LA COMUNIDAD LOS PROBLEMAS, LAS DECISIONES Y AVANCES DEL COLEGIO.	0.00%	0.00%	10.00%	45.00%	45.00%	100.00%
		0	0	2	9	9	20
6	ENTABLA CHARLAS CON LOS ESTUDIANTES EN EL AULA DE CLASE SOBRE ASPECTOS ACADÉMICOS, LAS RELACIONES ENTRE ELLOS Y LOS PROFESORES Y EL ESPACIO FÍSICO.	0.00%	10.00%	25.00%	40.00%	25.00%	100.00%
		0	2	5	8	5	20
29	SE HACE PRESENTE EN LAS AULAS CON EL FIN DE OBSERVAR EL DESARROLLO DE LAS CLASES.	10.00%	20.00%	20.00%	35.00%	15.00%	100.00%
		2	4	4	7	3	20
33	REALIZA RECONOCIMIENTOS DE LA INSTITUCIÓN AL INICIO Y FINAL DE LA JORNADA.	0.00%	20.00%	35.00%	40.00%	5.00%	100.00%
		0	4	7	8	1	20
	TOTAL	2.0%	12.0%	23.0%	40.0%	23.0%	100%
		0.50	2.50	4.50	8.00	4.50	20

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

Gráfico N°20:
Presencia visible



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes en enero de 2015

En la tabla N°20 se encuentran los resultados de cada uno de los cuatro ítems de la dimensión Presencia visible. Estos nos permiten detallar lo siguiente:

- El 10% de docentes se muestra medianamente de acuerdo con el ítem “Mediante comunicaciones escritas da a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio”, un 45% está bastante de acuerdo y un 45% totalmente de acuerdo. Este ítem presenta el segundo mayor resultado dentro de este estilo, infiriéndose como una fortaleza o rasgo distintivo del subdirector.
- Para el ítem “Entabla 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”, el 25% de docentes se muestra medianamente de acuerdo y un 40% bastante de acuerdo, por otro lado un 25% manifiesta estar nada totalmente de acuerdo con la presencia de esa característica en su subdirector. La suma de estos dos últimos porcentajes da como resultado un 65% de docentes con lo cual la tendencia para este ítem es medianamente aceptable.
- El 20% de docentes está medianamente de acuerdo con que el subdirector “Se hace presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases”, y un 35% está bastante de acuerdo. Totalmente de acuerdo se presenta en un 15%. Se observa poco aceptable este rasgo y es otro aspecto concreto de mejora a impulsar en la gestión del subdirector.
- Se aprecia que los docentes en un 35% admiten estar medianamente de acuerdo en que su subdirector “Realiza reconocimientos de la institución al inicio y final de la jornada”, un 40% está bastante de acuerdo y un 5% totalmente de acuerdo. Los resultados de este ítem hacen necesario establecer unas líneas de acción específicas para reconocer explícitamente los méritos y participación de los docentes en los resultados institucionales.

En el gráfico N°20, se encuentra los resultados globales de los cuatro ítems del cuestionario que permiten determinar el nivel de dominio de la dimensión Presencia visible. El 40% de docentes manifiesta estar “bastante de acuerdo” y el 23% está totalmente de acuerdo. La suma de estos dos porcentajes da como resultado un 63% de docentes con lo cual la tendencia para esta dimensión es medianamente aceptable.

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

1. Nuestra investigación comprueba y acepta la hipótesis planteada inicialmente en torno a la percepción docente sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima.
2. Los docentes opinan en un 86% que el subdirector ejerce un Liderazgo Transformacional. Se concluye que en efecto, el subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima, ejerce un liderazgo que permite caracterizarlo como un Líder Transformacional.
3. En la muestra estudiada encontramos predominancia del Estilo Transformacional, en comparación con los otros estilos presentados.
4. Respecto al estilo Instruccional, los docentes opinan en un 74% que el subdirector posee rasgos que lo identifican con este estilo, que se traduce en poseer metas y claros objetivos a alcanzar en la institución, como lo evidencia el 89% obtenido en la dimensión Definición de la misión de la escuela. La otra dimensión que prevalece en este estilo es Ambiente de aprendizaje (80%), que refiere al orden y clima institucional para un adecuado aprendizaje,

en donde destaca el trabajo en equipo de los docentes reflejo de una cultura en donde se promueve la participación y colaboración.

5. Y en cuanto al Estilo Transaccional, solo el 37% determina que el subdirector posee tal liderazgo.
6. El estilo de liderazgo que se encuentran en bajo porcentaje es el No Liderazgo. Se concluye que los docentes concuerdan en gran medida que el subdirector no ejerce un estilo No Liderazgo. Los ítems de este estilo están muy relacionados con la toma de distancia del líder evitando implicarse, hace referencia al líder que evita tomar decisiones que son cruciales para la escuela. Los encuestados se mostraron en desacuerdo al momento de responder los ítems que proponen que el subdirector ejerce el liderazgo mencionado.
7. El subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima, posee un Liderazgo Transformacional; significa que evidencia o está orientado al fortalecimiento y desarrollo de las relaciones en la escuela mediante la motivación, el apoyo constante, el establecimiento de la confianza y el respeto, el desarrollo de un sentido de pertenencia, la estimulación para la conceptualización, la comprensión, el análisis de problemas como la generación de sus soluciones, y la implicación del profesorado en el desarrollo de la misión y visión de la escuela.

Las ventajas de poseer dicho estilo se manifiestan en las siguientes acciones propias de la gestión de un líder Transformacional:

- Infunde entusiasmo al profesorado (Carisma).
- Procura que el profesorado se sienta orgulloso de trabajar con él (Carisma).
- Respalda las decisiones del profesorado (Liderazgo hacia arriba).
- Respalda a los docentes ante la administración (Liderazgo hacia arriba).

- Respalda las posturas del profesorado coherentes con el proyecto educativo (Liderazgo hacia arriba).
- Orienta a los nuevos docentes (Consideración Individual).
- Implica al profesorado en la consecución de los objetivos (Inspiración).
- Tiene la confianza del profesorado (Inspiración).
- Desarrollo de habilidades sociales (Consideración individual).
- Desarrolla en lo docentes el sentido de pertenencia (Inspiración).
- Aumento de la autoestima de los docentes lo que supone mayor productividad (Consideración individual).
- Menor rotación de docentes debido a la satisfactoriedad de los docentes con la institución (Carisma).
- Estimula el desarrollo de ideas innovadoras en el profesorado. Mayor probabilidad de haber nuevas y mejores iniciativas (Estimulación intelectual).
- Aprendizaje corporativo (Carisma).
- Emplea estrategias de seguimiento individuales (Estimulación intelectual).
- Apoya a los docentes en la solución de problemas (Estimulación intelectual).
- Promueve la reflexión como estrategia para mejorar en el trabajo (Estimulación intelectual).
- Fomento de superación personal para el líder debido a que pregona con el ejemplo (Carisma).

Suponen como desventajas del Liderazgo Transformacional las siguientes características:

- Se asume que hay motivación por parte del trabajador.
- Los resultados son visibles a largo plazo.
- No todos los líderes pueden ser transformadores.
- Se carece de detalles de aplicación.
- Hay un gran potencial de abuso ya que no siempre se utiliza moralmente.

RECOMENDACIONES:

1. Sugerimos establecer líneas de acción para la mejora de aquellos resultados descritos en el Capítulo IV como poco aceptables en la gestión del sujeto de la investigación.
2. Recomendamos tomar como punto de partida la presente investigación, la cual puede servir como elemento relevante para la formación de los actuales y futuros directivos de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima, con el fin de asegurar las cualidades de liderazgo en la gestión directiva.
3. Sugerimos elaborar un perfil de las cualidades requeridas para el cargo de directivo, en base a las características del Liderazgo Transformacional.
4. Se sugiere para posteriores estudios similares, complementar los resultados de los docentes con la autoevaluación del sujeto de la investigación, la comparación de las puntuaciones enriquecería el análisis y conclusiones de la misma.
5. Finalmente, consideramos que estos resultados nos dan información confiable que puede ser utilizada para identificar los estilos de liderazgo que prevalecen en los docentes del nivel de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima.

BIBLIOGRAFÍA

- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. y Berson, L. (2003). *La predicción de rendimiento de la unidad mediante la evaluación de liderazgo transformacional y transaccional*. Diario de psicología aplicada.
- Bennis, W. & Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Paidós.
- Blasé, J. & Blasé, J. (1998). *Handbook of Instructional Leadership. How Successful Principals Promote Teaching and Learning*. California: Corwin Press.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). *Otras evaluaciones de la conceptualización de Bass de liderazgo transaccional y transformacional*. Diario de psicología aplicada.
- Cámere, E. (2013). *Colegio Santa Margarita. Liderazgo y participación desde la escuela*. Lima: Mar Adentro.
- Cámere, E. (2006). *Colegio Santa Margarita. Principios Educativos. Fundamento y visión de nuestro servicio educativo*. Lima: Mar Adentro.
- Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. (Tesis doctoral). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

- Chiavenato, I (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Edición Mc Graw-Hill.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa.
- Córdova, M. (2014). *Identificación de los estilos de liderazgo que ejerce la coordinación del proyecto mejora del sistema educativo con equidad para el desarrollo humano sostenible de la población del distrito de Frías, Sierra Alto andina de la Región Piura*. Tesis de pregrado en Educación, Especialidad en Lengua y Literatura. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.
- D'Alessio, F. (2009). *La gerencia en el Perú en el Siglo XXI*. Presente y futuro de la dirección empresarial. Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM, Centro de Negocios. Lima.
- Del Río, R. (2013). *El liderazgo del profesor para la educación ciudadana*. XVI Congreso Nacional de Educadores. UPC. Lima, Perú.
- Dilts, R. (1996). *Liderazgo creativo*. Barcelona: Urano.
- Flores, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. Tesis de pregrado en Educación, Especialidad en Lengua y Literatura. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, Y. (sf). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Tesis de maestría en Educación, mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Graduados. Lima, Perú..
- Molero, F., Recio, P., Saboya y Cuadrado I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la*

estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. Universidad Nacional de Educación a Distancia y Universidad de Almería. España.

Palomo, M. (2000). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo.* Madrid: Escuela superior de Gestión Comercial y Marketing.

Rojas, A. y Gaspar, F. (2006): *Bases del liderazgo en educación.* Santiago de Chile: Orealc/Unesco.

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 de maestría en Educación, mención en Gestión de la Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación. Lima, Perú.

Vega, C. y Zavala, G. (2004) *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.* Tesis de licenciatura. Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

Villacorta, A. (2005). *Estilos de Liderazgo.* Tesina para la obtención de la Licenciatura en educación. Universidad Garcilaso De La Vega. Lima, Perú.

WEBGRAFÍA:

Betancourt, D., Tamez, X., Medina, C. y Reyes, M. (2012). *Principales estilos de liderazgo de la mujer empresaria en Ciudad Valles San Luis Potosí, México.* Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/10/emhr.pdf> (Consulta: 28 enero 2015)

Estrada, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia.* . Disponible en:file:///C:/Users/Jorge/Downloads/Dialnet-LiderazgoATravesDeLaHistoria-4808064%20(2).pdf (Consulta: 28 enero 2015)

Figuerola, N. (sf). *Liderazgo Transaccional y Transformacional*

- Gross, B. (2013). *El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar. XXXII seminario interuniversitario de teoría de la educación*. Universidad de Cantabria. Santander. España.
- Minedu (sf). *La autoestima: requisito de una vida plena para el docente*. Disponible en: <http://www.minedu.gob.pe/digesutp/desp/modernizacion/Unidad02.pdf> (Consulta: 31 enero 2015)
- Minedu (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Disponible en: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf (Consulta: 27 enero 2015)
- Murillo, J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Disponible en: http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_htm.htm (Consulta: 25 enero 2015)
- Pautt, G. (2011). *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf> (Consulta: 28 enero 2015)
- Zayas, P. y Cabrera, N. (sf). *Liderazgo empresarial. La orientación como técnica pedagógica*. Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/caracteristicas_lideres.html (Consulta: 1 febrero 2015)
- Universidad Interamericana de Puerto Rico. (sf). *Proyecto: Liderazgo Instruccional Motivado para el Mejoramiento de las Materias Básicas en el Nivel Elemental*. Disponible en: <http://www.aguadilla.inter.edu/academia/liderazgo1.php> (Consulta: 1 febrero 2015)
- Veliz, I. y Paravic, T. , N. (2012). *Coaching educativo como estrategia para fortalecer el liderazgo en enfermería*. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532012000200012&script=sci_arttext (Consulta: 28 enero 2015)

**ANEXOS
DE LA INVESTIGACIÓN**

ANEXO N°1:
MATRIZ GENERAL DE INVESTIGACIÓN

Tema	Problema	Objetivos	Hipótesis
<p>Percepción docente sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima.</p>	<p>¿Cuál es la percepción que tienen los docentes sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima?</p>	<p>Objetivo General: Describir la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima.</p> <hr/> <p>Objetivos Específicos: a) Aplicar un cuestionario estandarizado para identificar el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria. b) Determinar el estilo de liderazgo predominante en el subdirector de educación secundaria. c) Interpretar y analizar los niveles de dominio de los estilos de liderazgo y las dimensiones que caracterizan la gestión del subdirector de educación secundaria.</p>	<p>La percepción de los docentes respecto del estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” permite caracterizarlo como un líder transformacional.</p>

ANEXO N°2:
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:
CUESTIONARIO

Estimado profesor:

El siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información acerca de la percepción que usted tiene sobre el liderazgo que ejerce el subdirector de educación secundaria de su colegio.

Esta investigación se enmarca en el desarrollo de tesis de la maestría en Teorías y Práctica Educativa que realizo en la Universidad de Piura.

La información suministrada por usted será utilizada única y exclusivamente para el trabajo de investigación "*Percepción docente sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular Santa Margarita de Lima*", y que tiene como objetivo identificar los factores que inciden en la definición de un estilo de liderazgo institucional del subdirector de educación secundaria.

Este cuestionario es fácil de contestar y se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos. Por favor, responda a todas las preguntas con la mayor sinceridad. Gracias por su colaboración.

I. DATOS GENERALES.-

Elija una alternativa en cada caso:

Edad:

1. menos de 35 años

2. de 36 a 45 años

3. de 46 a 55 años

4. Más de 55 años

Sexo:

1. hombre

2. mujer

Si ha realizado estudios de postgrado, indique cual:

1. Ninguno

2. Especialista

3. Magister

Señale su experiencia anterior en el cargo:

1. menos de 5 años.

2. Entre 6 y 10 años.

3. Entre 11 y 20 años.

4. Más de 20 años.

II. PREGUNTAS.-

A continuación encontrará una serie de indicadores que describen formas de atención, situación laboral y gestión por parte de su subdirector.

En cada fila seleccione la opción que corresponda a su caso específico, teniendo en cuenta la siguiente escala:

Nada de acuerdo.	1
Poco de acuerdo.	2
Medianamente de acuerdo.	3
Bastante de acuerdo.	4
Totalmente de acuerdo.	5

1. Hace que los profesores se entusiasmen con su trabajo.	1	2	3	4	5
2. Centra su atención, principalmente, en las irregularidades.	1	2	3	4	5
3. Respalda las decisiones de los profesores ante la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
4. Facilita el tiempo y los espacios para la reflexión pedagógica sobre procesos de enseñanza y aprendizaje.	1	2	3	4	5
5. Orienta a los profesores nuevos.	1	2	3	4	5
6. Entabla 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.	1	2	3	4	5
7. Recurre al sentido común para indicar a los profesores sus equivocaciones.	1	2	3	4	5
8. Siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles.	1	2	3	4	5

9. Hace que el proyecto educativo institucional sea algo más que una exigencia formal.	1	2	3	4	5
10. Exige a los profesores el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas.	1	2	3	4	5
11. Suele ajustar su forma de comportarse a las diversas situaciones y necesidades.	1	2	3	4	5
12. Está satisfecho con el trabajo de los profesores mientras hagan lo que siempre se ha hecho.	1	2	3	4	5
13. Los profesores expresan sus dudas y desacuerdos sin preocupaciones.	1	2	3	4	5
14. Tiende a apoyar a los profesores para realizar cambios poco importantes.	1	2	3	4	5
15. Implica a los profesores en la consecución de los objetivos del colegio.	1	2	3	4	5
16. Es tolerante con los errores o defectos de los profesores.	1	2	3	4	5
17. Fomenta la articulación de las actividades individuales de aula con la visión colectiva del colegio.	1	2	3	4	5
18. Promueve las adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las áreas y/o departamentos.	1	2	3	4	5
19. Está ausente cuando se le necesita.	1	2	3	4	5
20. Promueve el trabajo en equipo de los profesores.	1	2	3	4	5
21. Impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos.	1	2	3	4	5

22. Dedicar el tiempo necesario para orientar y evaluar el desarrollo curricular.	1	2	3	4	5
23. Estimular a los profesores a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.	1	2	3	4	5
24. Conseguir la confianza de los profesores para el desarrollo de las actividades o proyectos.	1	2	3	4	5
25. Escuchar y poner en práctica las recomendaciones de los profesores.	1	2	3	4	5
26. Fomentar el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas de currículum, la instrucción y la tecnología.	1	2	3	4	5
27. Contar con el respeto de los profesores.	1	2	3	4	5
28. Para valorar el trabajo de los docentes emplear estrategias de seguimiento individuales.	1	2	3	4	5
29. Se hace presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases.	1	2	3	4	5
30. Los coordinadores o asesores académicos son los únicos responsables de la administración y orientación académica del colegio.	1	2	3	4	5
31. Se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo.	1	2	3	4	5
32. Realizar una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación.	1	2	3	4	5
33. Realizar reconocimientos de la institución al inicio y final de la jornada.	1	2	3	4	5

34. Deja que los profesores sigan haciendo su trabajo como siempre.	1	2	3	4	5
35. Delega responsabilidades en otras personas sin interferir después en su desarrollo.	1	2	3	4	5
36. Orienta el establecimiento de metas educativas claras.	1	2	3	4	5
37. Respalda a los profesores ante la dirección general.	1	2	3	4	5
38. Mediante comunicaciones escritas/orales da a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio.	1	2	3	4	5
39. No toma las decisiones de manera oportuna y eficaz.	1	2	3	4	5
40. Apoya a los profesores para solucionar problemas.	1	2	3	4	5
41. Contribuye a desarrollar en los profesores un sentido de pertenencia e identidad con el colegio.	1	2	3	4	5
42. Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	1	2	3	4	5
43. Sugiere la asignación de profesores a los cursos y asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógicos.	1	2	3	4	5
44. Respalda las posturas de los profesores siempre que sean justas y coherentes con el proyecto educativo institucional.	1	2	3	4	5
45. Con sus argumentos ayuda a los profesores a reflexionar como pueden mejorar su trabajo.	1	2	3	4	5

46. Clarifica y reflexiona colectivamente sobre las metas educativas del colegio.	1	2	3	4	5
47. Procura que los profesores se sientan orgullosos de trabajar con él.	1	2	3	4	5
48. Informa a los profesores sobre talleres, seminarios y conferencias, y les anima a participar.	1	2	3	4	5
49. Evita decir a los profesores como deben hacer su trabajo.	1	2	3	4	5