

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
Alma Máter del Magisterio Nacional
ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

**Estilos de liderazgo directivo en el centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira
del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013**

Presentada por

Yolanda Alpidia BELLIDO GÓMEZ

Asesor

Willner MONTALVO FRITAS

**Para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación
con mención en Gestión Educacional**

Lima - Perú

2014

**Estilos de liderazgo directivo en el centro de Educación Básica Alternativa Edelmira
del Pando del distrito de Ate Vitarte 2013**

A mis amados hijos por darme infinita alegría
y por acompañarme en el periplo de mi desa-
rrollo personal.

Tabla de contenidos

Dedicatoria	iii
Tabla de contenidos	v
Lista de tablas	vi
Lista de figuras	viii
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
Capítulo I. Planteamiento del problema	15
1.1.Determinación del problema	15
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Formulación del problema general	16
1.2.2. Formulación de problemas específicos	16
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4. Importancia y alcances de la investigación	17
1.5. Limitaciones de la investigación	19
Capítulo II. Aspectos teóricos	20
2.1.Antecedentes del problema	20
2.1.1. Antecedentes internacionales	20
2.1.2. Antecedentes nacionales	22
2.2. Bases teóricas	25
2.2.1 Estilos de liderazgo directivo	25
2.2.1.1Concepto de liderazgo directivo	26
2.2.1.2Liderazgo transformacional	30
2.2.1.3Liderazgo transaccional	36
2.3 Definición de términos básicos	39
Capítulo III. Metodología	41
3.1. Sistema de hipótesis	41
3.1.1Hipotesis General	41
3.1.2Hipotesis especificas	41
3.2. Sistemas de Variables	41

3.2.1Variable de investigación	41
3.3.2Subvariables: intervinientes e indicadores	41
Capítulo IV. Metodología	43
4.1. Tipo y método de investigación	43
4.2. Diseño de investigación	43
4.3. Población y muestra	44
4.3.1Poblacion	44
4.3.2Muestra	45
Capítulo V. Instrumentos de investigación y resultados	46
5.1. Instrumentos y validación	46
5.2. Descripción de los resultados	48
5.2.1Análisis de datos	48
5.3. Discusión de los resultados	73
Conclusiones	74
Recomendaciones	76
Referencias	78
Apéndices	82

Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable	42
Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad	47
Tabla 3. El Director es carismático	49
Tabla 4. El Director es imparcial	50
Tabla 5. Transmite valores éticos y morales a través de sus acciones	51
Tabla 6. El Director inspira confianza	52
Tabla 7. El Director inspira seguridad como administrador del CEBA	53
Tabla 8. Realiza tareas difíciles con moral de éxito	54
Tabla 9. Intenta organizar un grupo para trabajar conjuntamente	55
Tabla 10. Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas	56
Tabla 11. Es de palabra fácil. Tiene facilidad y soltura para expresarse Verbalmente	57
Tabla 12. Hace sugerencias a los profesores	58
Tabla 13. Es popular entre los profesores porque se involucra al grupo	59
Tabla 14. El Director agradece los esfuerzos suplementarios del personal por situaciones extraordinarias	60
Tabla 15. Mantiene la buena relación empática con los profesores	61
Tabla 16. El personal directivo se encuentra comprometido con la gestión calidad	62
Tabla 17. El personal directivo coordina la elaboración de los Proyectos Curriculares de Etapa	63
Tabla 18. El personal directivo se preocupa por la satisfacción del personal	64
Tabla 19. El personal directivo ayuda activamente a los que emprenden iniciativas de calidad	65

Tabla 20. El personal directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad	66
Tabla 21. El personal directivo facilita al personal el uso de las instalaciones y de los materiales del centro educativo	67
Tabla 22. El Director tiene en cuenta, en la asignación de responsabilidades y tareas, el esfuerzo realizado	68
Tabla 23. Estadísticos de fiabilidad	69
Tabla 24. Estadísticos de los elementos	70
Tabla 25. Estadísticos de resumen de los elementos	71
Tabla 26. Estadísticos de la escala	71
Tabla 27. Estadísticos total-elemento	72

Lista de figuras

Figura 1. El Director es carismático	49
Figura 2. El Director es imparcial	50
Figura 3. Transmite valores éticos y morales a través de sus acciones	51
Figura 4. El Director inspira confianza	52
Figura 5. El Director inspira seguridad como administrador del CEBA	53
Figura 6. Realiza tareas difíciles con moral de éxito	54
Figura 7. Intenta organizar un grupo para trabajar conjuntamente	55
Figura 8. Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas	56
Figura 9. Es de palabra fácil. Tiene facilidad y soltura para expresarse Verbalmente	57
Figura 10. Hace sugerencias a los profesores	58
Figura 11. Es popular entre los profesores porque se involucra al grupo	59
Figura 12. El Director agradece los esfuerzos suplementarios del personal por situaciones extraordinarias	60
Figura 13. Mantiene la buena relación empática con los profesores	61
Figura 14. El personal directivo comprometido con la gestión calidad	62
Figura 15. El personal directivo coordina la elaboración de los Proyectos Curriculares de etapa	63
Figura 16. El personal directivo se preocupa por la satisfacción del personal	64
Figura 17. El personal directivo ayuda activamente a los que emprenden iniciativas de calidad	65
Figura 18. El personal directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad	66

Figura 19. El personal directivo facilita al personal el uso de las instalaciones y de los materiales del centro educativo 67

Figura 20. El Director tiene en cuenta, en la asignación de responsabilidades y tareas, el esfuerzo realizado 68

Resumen

Actualmente en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” el Director de esta casa de estudio viene desempeñando el liderazgo transformacional y transaccional. Él como administrador educativo demuestra carisma, inspiración, estimula intelectualmente a los docentes, valora a sus colaboradores, realiza esfuerzos contingentes y dirige por excepción. Liderazgo es la base para realizar la gestión educativa en el Centro de Educación Básica Alternativa; por lo tanto, el Director deberá desempeñar el rol de líder en lugar de cumplir el papel de un jefe autoritario. Por esta razón, la investigación profundiza este tema con el fin de recoger nuevos indicios frente a la que se viene percibiendo y buscando nuevas alternativas para la administración de las instituciones educativas públicas. La tesis tiene como objetivo evidenciar el nivel de liderazgo en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate 2013. Para tal efecto se ha determinado la elaboración y aplicación de un cuestionario, específicamente referido sobre el liderazgo directivo. En cuanto a la población estudiada estuvo constituida por 33 docentes nombrados y contratados del Centro de Educación Básica Alternativa Edelmira del Pando de Ate. La muestra se determinó a través del tipo de muestreo no probabilístico, intencional; estuvo constituido por un grupo de 33 docentes, a los cuales se les aplicó un cuestionario, con la finalidad de recoger la información deseada. Una vez recogido los datos se procedió a estudiarlos e interpretarlos para determinar si en realidad existe el alto nivel de liderazgo directivo en el Centro de Educación Básica Alternativa Edelmira del Pando.

Palabras claves: liderazgo transformacional y transaccional.

Abstract

Currently at the Center for Alternative Basic Education "Edelmira del Pando " the Director of this study has been playing house transformational and transactional leadership . He as educational director of a public educational institution demonstrates charisma, inspiration shows, intellectually stimulating teachers, values its employees, performs and directs efforts quotas by exception. We understand that leadership is the basis for the management of education at the Centre for Alternative Basic Education, as well as, at the Center for Basic Education; therefore, the Director will play a leadership role instead of fulfilling the role of an authoritarian boss. For this reason, the investigation deepens this with to collect new evidence against the executive management has been receiving and seeking new alternatives for the management of public schools. The thesis has been developed is to " Evidence level leadership at the Center for Alternative Basic Education " Edelmira del Pando " Ate District 2013 " , for this purpose we have determined the development and application of a questionnaire specifically concerned about managerial leadership. Regarding the study population consisted of 33 teachers hired ap-pointed and the Alternative Basic Education Center Edelmira del Pando Ate. The sample was determined by the type of non-probability sampling, intentional, consisted of a group of 33 teachers, which answered a questionnaire in order to collect the desired information. Once collected the data and interpret study proceeded to determine if in fact there is high level of managerial leadership in the Alternative Basic Education Center Edelmira del Pando.

Keywords: Transformational and transactional leadership.

Introducción

El presente trabajo de investigación titulado: *“Estilos de liderazgo directivo en el Centro de Educación Básica Alternativa Edelmira del Pando del distrito de Ate Vitarte 2013”* tiene como finalidad dar conocer el nivel de liderazgo que tiene el Director del Centro de Educación Básica Alternativa Edelmira del Pando del distrito de Ate Vitarte. La investigación es un informe muy valioso porque aparte de dar conocer la existencia del alto nivel de liderazgo directivo, busca generar el estilo de liderazgo directivo que viene ejerciendo el Directivo del CEBA en mención.

El tema de investigación surge de la buena gestión que viene realizando el Director del CEBA “Edelmira del Pando” frente a otros directivos de la UGEL 06 que sí fracasan en su gestión directiva. El estudio ha permitido conocer que el liderazgo de un Director influye en el desempeño del personal docente y la identificación con su centro de labor. La encuesta tomada a los docentes refleja que el liderazgo directivo es horizontal; de tal manera, que cada uno de los encuestados demuestran sentirse muy bien con el liderazgo de su Director; de tal manera que se sienten identificados con él y demuestran recibir buen trato y orientación permanente.

El estudio demuestra ser un tema muy relevante en la gestión educativa; aún más cuando se trata de dirigir a una institución educativa con una nueva modalidad de conversión. Es decir, Centro de Educación Básica Alternativa, requiere una forma de liderar con más conciencia y empatía; porque por sus características educativas es más flexible desde la gestión hasta la atención y enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. De esta manera el estudio de liderazgo directivo se constituye en un nuevo conocimiento que permitirá tomar como muestra para difundir el liderazgo transformacional en los demás directores de las Instituciones Educativas Públicas del UGEL 06.

De forma particular, es muy importante ahondar el tema de liderazgo directivo; dado que depende de su gestión el desarrollo de la institución educativa. El rol del Director es vigilar el control interno, velar por los recursos humanos y los estudiantes como producto de su calidad de gestión y formación; es gestionar y buscar aliados para garantizar nuevas propuestas de atención y servicio educativo. De este modo, se determina que el Director del CEBA Edelmira del Pando de Ate, según los encuestados cumple a cabalidad los mencionados roles.

Como investigadora espero que sea un aporte muy importante para las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 (UGEL06) tomen medidas oportunas para orientar en el tema del liderazgo a los directores de este sector educativo.

Por otra parte, para dar una mejor explicación el trabajo de investigación se ha estructurado en cuatro capítulos.

El Capítulo I, contiene planteamiento del problema: determinación del problema, formulación del problema, objetivos, importancias y alcances de la investigación y limitaciones de la investigación.

El Capítulo II, corresponde al marco teórico: antecedentes del problema, nacionales e internacionales, bases teóricas y definición de términos básicos.

El Capítulo III, contiene la metodología: hipótesis y variables

El Capítulo IV, contiene los tipo y método de investigación, diseño de investigación, técnicas de la recopilación de datos, instrumentos, población y la muestra.

El Capítulo V, contiene los resultados: tratamiento estadístico e interpretación de los cuadros y gráficos, prueba de hipótesis y discusión de resultados; conclusiones y recomendaciones, finalmente concluye con referencias y los apéndices.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1 Determinación del problema

El Director es el actor principal del proceso administrativo de la gestión de la Institución Educativa Pública, toda la responsabilidad educativa recaen en él. Dirigir no es una tarea sencilla, sino compleja; por esta razón exige la intervención del líder y no del jefe. El líder posee habilidades para enfrentar diversos problemas ocasionados en la institución educativa garantizando su mejor gestión.

En el mundo las Instituciones Educativa Públicas alcanzan éxito organizacional y académica como resultado de la labor de quien lo preside. Uno de los ejemplos claros es Finlandia, en este país, la gestión educativa parte del gobierno central y la responsabilidad de dar continuidad recae en el Director del Centro Educativo.

En América Latina, aún la gestión en las escuelas públicas no son considerados con mucha relevancia, como resultado existe déficit en la gestión. Esto se replica en el Perú, la dirección de las instituciones educativas públicas del país no son eficientes. Entre los bajos recursos que se le asigna, existe escasa capacidad de liderar, a pesar que existen manuales de orientación no son suficientes para mejorar el desempeño directivo. Un Director sin actualización en la gestión y el uso de la TIC actúa de manera displicente en el manejo de la institución educativa, a esto se suma el poco interés en mejorar su desempeño.

En la actualidad el rol del Director es liderar. La acción del líder conjuga en gran medida con la gestión, el director líder a diferencia del director tradicional delega funciones y motiva realizarlos, se involucra en el equipo en el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares.

Mediante el monitoreo de Unidad de Gestión Local 06 (UGEL 06) se observó la forma de gestión del Director del Centro de Educación Básica “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte. Se ha constatado a diferencia que otros directivos, el desempeño de liderazgo que realiza es sumamente muy diferente, sus acciones son imitables. Conduce a la institución educativa a su cargo con mucha cautela y sabiduría. Además, tiene un trato horizontal entre los docentes colaboradores, practica la empatía entre los estudiantes, esto hace que sea diferente a otros directores.

Partiendo de este punto se determina que el liderazgo en la dirección de la Institución Educativa Pública es fundamental para la buena gestión. La observación nos llevó a profundizar el tema de liderazgo en la gestión directiva. En tanto, se busca dar informaciones necesarias para que las autoridades de la UGEL 06 tomen medidas oportunas e inmediatas para actualizar en liderazgo a los directores de este sector.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

PG: ¿Cuál es el nivel de liderazgo en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte?

1.2.2. Problemas específicos

PE1: ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte?

PE2: ¿Cuál es el nivel de liderazgo transaccional en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

OG: Establecer el nivel de liderazgo en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013.

1.3.2. Objetivos específicos

OE1: Determinar el nivel de liderazgo transformacional en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013.

OE2: Determinar el nivel de liderazgo transaccional en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013.

1.4. Importancia y alcances de la investigación

Pertinente: la presente investigación es relevante porque permite aportar conocimientos básicos y teóricos para resolver problemas de gestión en los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 (UGEL 06), tomando como referencia el liderazgo directivo del CEBA “Edelmira del Pando” de Ate Vitarte. La investigación fue viable, porque contamos con apoyo y la colaboración eficaz del Director y docentes de la institución educativa.

Relevante: desde la perspectiva teórica-práctica la presente investigación pretende aportar los elementos básicos y necesarios para la mejor gestión directiva aplicando el liderazgo transformacional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 06. Por lo tanto, se busca mejorar las condiciones para elevar el nivel del desempeño directivo con el único propósito de mejorar la calidad de gestión. La investigación permite aportar los elementos necesarios del liderazgo para mejorar el contexto de la realidad de la gestión educativa con el fin de buscar logros destacables en la atención de los estudiantes y a la comunidad que forma parte del Centro de Educación Básica Alternativa.

Implicancias prácticas: desde el aspecto científico, el presente trabajo de investigación aporta los conocimientos sobre los fines del liderazgo directivo que empleado en el ámbito social donde vivimos, cada vez más es cambiante y requiere una forma muy diferente de organizar y conducir una institución. El Director debe asumir el rol del líder en lugar de ser un jefe autoritario y burocrático. En el contexto educativo, en la actualidad, los directores deben ejercer el rol de un líder. La tesis posee una relevancia metodológica; dado que, permite recapacitar para idear la creación de estrategias metodológicas para la conducción de una institución educativa, así como el liderazgo.

Valor teórico: desde el aspecto socio-cultural, el presente trabajo de investigación aporta a que los miembros del Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” de Ate vitarte, en especial para que los docentes y alumnos, conozcan la importancia del liderazgo directivo en la conducción de la Institución Educativa. El liderazgo directivo se convierte en una estrategia más apropiada para la conducción de un CEBA. Las teorías que presento en el marco teórico enfatizan que asumiendo el rol del líder se puede mejorar la gestión directiva.

Beneficiarios: desde el aspecto pedagógico, el propósito del presente trabajo de investigación, es dar a conocer la importancia del liderazgo directivo para mejorar la gestión en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 06; por lo tanto, deben asumir responsabilidad las autoridades de esta unidad educativa para tomar como referencia el liderazgo directivo que viene desempeñando el Director del CEBA “Edelmira del Pando” de Ate Vitarte, para actualizar a los directores del sector en liderazgo. Los mismos deben contribuir en elevar el nivel de la gestión de las Instituciones Educativas Básicas y Alternativas.

1.5. Limitaciones de la investigación

La presente investigación está sujeta a las siguientes limitaciones:

Espacio-temporal: la aplicación del cuestionario tuvo problemas debido a la coordinación entre los docentes. Ha sido muy complicado reunirlos. La dificultad está en, el horario alterno que laboran. Sin embargo, no fue imposible dar solución al problema; por lo tanto, se coordinó con el Director de la Institución Educativa, para citar a una reunión extraordinaria, especialmente con fines de desarrollar el cuestionario de evaluación sobre el liderazgo directivo que viene desempeñando su Director.

Bibliográficas: existen escasos textos y otros materiales impresos que explicitan con seriedad el liderazgo; debido a que, es un tema nuevo que recientemente se está tomando como importante en la gestión y administración. Para superar el problema de datos bibliográficos, se ha recurrido a diversas bibliotecas y se ha hecho consultas a fuentes virtuales más serias, de este modo se ha podido construir las bases teóricas de la variable de la investigación.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

2. 1.1 Antecedentes internacionales

Bonilla, (2012), realizó la investigación: *Gestión del liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador de la ciudad el período académico 2010 – 2011, en la Universidad Técnica Particular Católica de Loja – Ecuador.*

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. La Facultad de Arquitectura y Urbanismo se encuentra en una crisis de gestión y liderazgo institucional, debilidad que se puede convertir en una oportunidad de cambio y mejoramiento continuo de la organización.
2. La falencia en la gestión educativa en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, da la pauta para la implementación de cambios radicales.
3. La actual estructura general de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo no permite el desarrollo apropiado de una gestión y liderazgo dentro y fuera de la institución.

Reeves, (2010), realizó la investigación: *Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social, en la Escuela de Postgrado de la Universidad de Chile.*

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. La motivación para ser director no pasa por un incentivo económico, sino que responde más a un giro profesional, probar suerte y escalar laboralmente. Las remuneraciones no distan de otros puestos en la escuela e incluso pueden ser menores a algunos docentes. Es bastante común que antes de llegar a la dirección se pase por la Unidad Técnica Pedagógica.
2. La selección de los directores no es la adecuada para las necesidades reales que tienen las escuelas. Si bien se avanzó en la creación de un sistema a través de concurso, este aún es perfectible. La composición de la Comisión Calificadora es claramente el resultado de una negociación política para lograr implementar el sistema de concurso. Su carácter democrático y con presencia de todos los actores de la comunidad educativa es (en el papel) de un enorme valor. Sin embargo, tras las entrevistas de este estudio se encuentra opiniones que afirman que la realidad es muy distinta. En la selección no se consideran las habilidades directivas como algo fundamental a la hora de escoger entre los candidatos.
3. Existe un amplio consenso entre directores y profesores de escuelas de buenos y malos resultados en que los directores no poseen las atribuciones adecuadas y que su carga administrativa es excesiva.

Chamorro, (2005), realizó la investigación: *Factores determinantes del estilo de Liderazgo del director, en la Escuela de Post Grado de la Universidad Complutense de Madrid.*

En su investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. El liderazgo en estos sistemas escolares eficaces es siempre activo en cuanto a que el director y el sistema escolar comparten una visión de lo que hay que hacer y cómo se hará. Asimismo, los directores líderes crean unas expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos que suponen un reto, y les motiva a trabajar más por reforzar una imagen de la escuela que cada vez van haciendo más suya (Bass, 1988). En este sentido, se han orientado diversas investigaciones y diseñado programas de formación con el fin de hacer más eficaz el liderazgo del director en la escuela. En la revisión bibliográfica realizada encontramos trabajos validados empíricamente en este contexto que explicaran qué factores inciden para que determinado estilo de liderazgo tuviera lugar.

2. En nuestra investigación para identificar dichos factores y los estilos de liderazgo de los directores, diseñamos dos cuestionarios, uno para docentes y otro para directores, que fueron sometidos a pruebas de validez y fiabilidad con el fin de garantizar una buena medida. Debemos señalar que en estas conclusiones sólo nos referiremos al cuestionario de los docentes porque los datos tomados a partir del cuestionario de los directores no pudieron tenerse en cuenta debido al escaso número de sujetos que no posibilitaban la realización de los estudios diferenciales y el análisis causal.

3. Los resultados obtenidos indican que con respecto a los estilos de liderazgo en el cuestionario de los docentes, el estilo transformacional está constituido por un solo factor que explica el 61,032% de la varianza. El obtener un único factor es una muestra de la simplificación de la estructura y la fuerte asociación de los ítems que representa un único concepto.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Alcalde, (2002), realizó la investigación: *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en Institutos Superiores, en la Escuela de Post Grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.*

La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

1. Los directores muestran indicios de estar desarrollando, tanto en los Institutos Superiores Pedagógicos como en los Tecnológicos que dirigen, el estilo de gestión administrativa, dejando entrever algunas características de gestión autoritaria, por lo que podemos asegurar que:

- Presentan todas las características que señala Ball en el estilo de gestión administrativa, entre las que resalta: el trabajar a puertas cerradas con un equipo administrativo, el cual le sirve como mediador; su principal preocupación es el desarrollo de habilidades administrativas.
- En cuanto a la práctica autoritaria de la gestión, se hace evidente en expresiones como “*la orden es*”, “*se va imponiendo*”, etc.; de igual manera, algunas características de ésta se demuestran cuando ciertas declaraciones de los directores no son confirmadas por sus docentes, lo que evidencia la búsqueda de la imposición y la falta a la verdad de los entrevistados.

2. Entre las semejanzas que encontramos entre las directoras y directores de los institutos superiores:

- Si bien es cierto, presentan muestras de identificación con su instituto, de acuerdo a su discurso, en el caso de los directores, ésta termina cuando se les presenta una propuesta con mejores alternativas económicas.

- Convocan a reuniones mediante documentos, que en el caso de las directoras, es un medio que permite confirmar la invitación antes realizada; pero en el caso de los directores, se constituye en el único medio para tal fin.
- Manifiestan tomar en cuenta los resultados, sin embargo, las directoras dan mayor importancia a los procesos, lo que es confirmado por sus docentes.
- Estimulan el desarrollo profesional de los demás actores educativos.
- Desarrollan la capacidad reflexiva en el trabajo, ya sea de manera individual o grupal.

Sorados, (2010), realizó la investigación: Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa, en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

1. Como el valor $p = 0,000 < 0,05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0,619).
2. Como el valor $p = 0,000 < 0,05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009
3. Como el valor $p = 0,000 < 0,05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009.

Mansilla, (2006), realizó la investigación: Influencia del estilo de liderazgo y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento académico de los estudiantes, en la Cohorte Educativa 2001 - 2005 de la Institución Inmaculada Concepción – Lima, en la escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

1. El director D3 cuyo estilo modal fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos en el baremo de la tabla N° 32 considerándose como valor modal alto entre los tres directores el correspondiente a su periodo directivo 2005. Esto es concordante con la primera hipótesis, la primera variable, el primer objetivo, el primer problema y se puede corroborar en la tabla N° 4,04 página 72.
2. El director de estilo democrático D3, el año 2005, obtuvo 27,2 puntos de promedio en liderazgo estratégico, que según el baremo de la tabla N° 31 página 54 es considerado una alta calificación, siendo esta diferente a la obtenida por los directores D1 y D2 quienes logran en promedio 21,4, siendo considerada en el baremo una calificación baja. Esto es concordante con el segundo problema, el segundo objetivo, la segunda variable y la segunda hipótesis, ver tabla N° 4,08, página 75.
3. El líder directivo de estilo democrático D3, cuyo periodo inició el año 2005, al ser calificado su gestión por los estudiantes, con un rango de 227,5, obtiene alta calificación con respecto a los directores D1 y D2, medido a través del instrumento diseñado con ese propósito, y es concordante con el tercer problema, el tercer objetivo y la tercera variable e hipótesis, esto lo podemos observar en el gráfico N° 4,01, 4,02 y en las tablas N° 4,09, 4,10 donde además se demuestra que los tres directores tienen calificaciones diferentes

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Estilos de liderazgo directivo

2.2.1.1 Concepto de liderazgo directivo

La existencia de diversidad de conceptos sobre liderazgo, indica todavía que no está clara su identidad como constructo de la gestión. Los conceptos más relevantes en el campo de liderazgo se relacionan con modos más eficaces de afrontar las tareas de aprendizaje. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Según, Laris (1979 : 23) el liderazgo directivo es “el proceso por el cual una persona o un grupo influye en otros para que le sigan en sus decisiones, de una manera consciente o inconsciente”.

El liderazgo es la acción que realiza el líder. Este es la persona que está al servicio del grupo, es quien representa a ellos, es el corazón de una organización. Podríamos decir, que el liderazgo es una forma de transmitir una confianza única a un grupo de personas. Referido a la educación el director líder es el guía de la Institución Educativa, no una mejor autoridad quien solo pide cuentas a sus subordinados.

En nuestra concepción aún creemos que el Director de una Institución Educativa debe ser un líder para gestionar a cabalidad, en lugar de ser un jefe y esperar solo resultados y que siempre espera de los docentes la rendición de cuentas. Sabemos muy bien que en nuestra actualidad ser un jefe ya no da buenos frutos. Como investigadora noto que el Director del CEBA “Edelmira del Pando” es más líder que jefe. Él está en coordinación permanente con los docentes y busca estrategias para incentivar y motivar a los mismos en sus labores. Esta forma de conducir hace que los maestros se identifiquen con su autoridad máxima y su institución; de tal manera que, brindan servicios de calidad y a conciencia.

Cohen (1990 : p. 22) el liderazgo es “el arte de influir en los demás en cuanto sea posible para que cumpla cualquier tarea, objetivo o proyecto”.

El líder es guía de una organización, se caracteriza por tener una capacidad convincente y motivadora. Tratándose de educación, en el país se requiere directores líderes que se involucren en el logro de los objetivos que el Ministerio de Educación propone o la Institución Educativa fija en su Proyecto Educativo Institucional.

Por otra parte, Afkhami, Eisenberg y Vaziri (2005 : 17) determina que “el liderazgo evoca energía, determinación y poder que son utilizados para lograr objetivos valiosos. Una persona es líder si convence a otros y a otras a hacer lo que propone”.

En la historia de la humanidad los líderes han influido en sus seguidores con el fin de lograr los objetivos propuestos. En tanto, el líder entusiasma, motiva, guía, no atropella los derechos de sus seguidores. El verdadero líder practica la empatía y genera amor y compasión sobre los demás. Es el personaje que no es indiferente al dolor, sufrimiento, necesidad de sus súbditos. En definitiva, el líder ama y guía a un buen puerto. El líder no prefiere el cargo para castigar y someter, sino para garantizar el logro conjunto de los participantes.

Según la idea de Maxwell (1996 : 4) el liderazgo “no es ninguna especie de club exclusivo para los que ya nacieron con la membresía. Las características personales que constituyen la materia prima del liderazgo pueden adquirirse”.

El ser líder se aprende, por eso muchos líderes de la historia de la humanidad aprendieron a liderar porque con su vida conjugaban guiar a grupo de personas. Se puede nacer con espíritu directivo, pero las herramientas de liderazgo se van adquiriendo a lo largo de la vida.

Para mejorar la calidad educativa nacional se requiere ser líder más que director; se necesita profesionales en educación proactivos, dinámicos, empáticos, asertivos en la solución de problemas y que tengan capacidad de conducir a un grupo de personas.

En cambio según, Afkhami, et. al. (2005 : 18) el liderazgo “no es igual a la capacidad de emplear la fuerza o la coerción”.

El líder no es la persona dominante que busca su propio bien, sino es aquél que persuade a un grupo de personas que lidera. La mayoría de los directores de las Instituciones Educativas Públicas emplean la fuerza y demuestran superioridad ante los recursos humanos que está bajo su responsabilidad. Al asumir el rol de director los convierte en personas autoritarias e indiferentes. En cambio, desde la óptica del liderazgo, el papel del Director es de líder transformacional y transaccional.

Después de haber visto diversas teorías podemos afirmar, también, que liderar es un arte que pocas personas desempeñan. También Rojas y Gaspar (2006 : 18) creen que el liderazgo es “el arte de la conducción de seres humanos”. Para conducir a un grupo de personas se necesita persuadir. La habilidad de persuasión es la herramienta fundamental de un líder. El director de CEBA Edelmira del Pando posee habilidades de persuasión, para trabajar en equipo. Sus acciones se ven en la labor que realiza como gestor.

Según las afirmaciones de Rojas y Gaspar el liderazgo cobra sentido hoy en día al tratarse como arte. El matiz de un sin número de hechos solo se observan en las acciones del líder; debido a que la labor del líder no es sencillo sino complejo; el líder coordina, asesora, enseña, hace seguimiento, ayuda, se solidariza, atiende y busca nuevos rumbos para sus seguidores.

Ruiz (2008 : p. 25) considera que “el liderazgo que debe poseer una gran capacidad de diagnóstico, esto es, adelantarse a los acontecimientos para administrarlos con mayor eficacia”.

El Director del CEBA “Edelmira del Pando” como líder de la Institución Educativa conoce las fortalezas y amenazas del centro educativo; por lo tanto, busca continuamente alianzas estratégicas con el fin de mejorar la calidad de servicio educativo de la Institución Educativa. Sin embargo, la mayoría de los directores pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local N°06 (UGEL 06), no desempeñan su rol como líder transformacional y transaccional; se sabe que tienen dificultades para realizar la gestión institucional en el centro educativo en el cual desempeñan un cargo directivo.

El Director como persona responsable de conducir una Institución Educativa debe ser un servidor en lugar de buscar que le sirvan por su cargo directivo. Recomendando, López (2001 : 2) “la persona que ejerce el liderazgo es un hombre o mujer que decide ponerse al servicio de las demás personas”.

Esta definición sencilla e ideal contradice con la realidad que nos presenta casos en los que las personas que deberían ser servidas, sirven a la que ejercen el liderazgo. Liderar es un espíritu de servicio. Este rol lo desempeña el Director como administrador que es de una Institución Educativa; sin embargo, la realidad es distinta, porque él piensa aún que debe ejercer mando desde su oficina, a pesar que este papel ya no es recomendable en nuestros tiempos; debido a que, la sociedad de hoy requiere directores con espíritu de cambio.

Un líder no solo ordena, sino también hace. Demuestra con ejemplos, sus acciones son dignas de imitar. Así como dice López (2001 : 2) el “ser líder significa la coherencia entre ser y hacer, es decir que hacemos lo que somos y somos lo que hacemos. Un criterio

de evaluación del liderazgo actual es por lo tanto el grado de coherencia entre lo que somos y lo que hacemos”.

Esta personalidad asume el Director del CEBA Edelmira del Pando, en su espíritu de buen líder demuestra tener un buen carácter, carisma para coordinar, guiar, orientar y prestar servicios. Absolutamente, posee mucha paciencia que influye en los demás docentes, los cuales lo recompensan con su trabajo, disciplina y puntualidad.

El Director como líder es una persona que inspira confianza y respeto; es decir, los docentes, estudiantes y la comunidad deposita su confianza en su habilidad, inteligencia para gestionar para la conducción del CEBA. Ellos creen que jamás los fallará; aunque por ciertos motivos fallara, serán reconocidas porque tiene buena fe, se caracteriza por ser una persona de buen corazón que realmente todas las instituciones educativas públicas y privadas necesitan para su gestión.

Partiendo del criterio anterior definimos que dar confianza significa dar fe, credibilidad y veracidad a las demás personas. Por lo tanto, no basta que confíen en la mentira porque corroe la buena fe y la credibilidad. A continuación presentamos el liderazgo transformacional y transaccional. Además, describiremos sus cualidades innatas para asegurar el rol que puede cumplir el Director de un CEBA de la UGEL 06.

2.2.1.2 Liderazgo transformacional

Son pocos los autores que definen al liderazgo transformacional, pero estos pocos son relevantes; en tal sentido, me permite citar para conocer el papel que desempeña este tipo de líder. A continuación mencionamos a los más relevantes.

Martins, Cammaroto, Neris y Canelón (2009 : 2) el liderazgo transformacional “es transfigurar a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente. El liderazgo requiere de un reenfoque mental, con el fin de una nueva percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes”. Como su nombre indica el liderazgo transformacional, realiza acciones que transforman el pensamiento, ideas y percepciones de las personas.

El liderazgo es un rol que no resulta ser fácil para muchas personas, por eso el líder se forma a través de experiencias; es una persona que influye en gran medida en sus seguidores, produce cambios positivos en sus discípulos haciéndolos reflexionar, infunde confianza, respeto por su trato horizontal e imparcialidad.

Gerstner (1996 : 23), el liderazgo es el proceso de “influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas de que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero sí se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características”.

La Institución Educativa Pública necesita de una buena gestión administrativa, necesita un Director líder que promueva la transformación de personas; se requiere líderes que tengan la capacidad de coordinar con otras autoridades buscando el bienestar institucional. Sin embargo, algunos directores crean divisiones en los grupos de profesores, no solucionan problemas en el clima institucional.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar su estilo de motivación del individuo desde una motivación regular hasta llevar al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, a la vez promueve el desarrollo de grupos y organizaciones. Despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para la Dirección; con ello aumentan la confianza de los seguidores y gradualmente los mueve desde los intereses para la existencia para logros, crecimientos y desarrollo.

Bryman (1996 : 37) el liderazgo transformacional “se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre, su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales”.

El mundo está en constante cambio y requiere que aquellas personas en posiciones de liderazgo y dirección asuman papeles y responsabilidades cambiantes todo el tiempo.

Carnegie (s.f. : 11) asegura que “los directivos que realmente lideran a sus trabajadores en lugar de dirigir su trabajo, no sólo obtienen mejores resultados para su empresa, sino que también desarrollan equipos de personas comprometidas a trabajar para triunfar en todos los aspectos de sus cometidos y sus vidas”.

El verdadero director líder sirve a los docentes, alumnos y padres de familia, no al revés. Este tipo de directivos se necesita para mejorar la calidad educativa del país. En la actualidad se necesita personas con amplia creatividad y habilidad para gestionar y no cumplir solo el papel de un jefe; como sabemos el estilo de jefe ya no resulta productivo porque vivimos en otra época, en que las personas piensan de otro modo y son difícil de

conducir. Por tal motivo, se buscan personas con mucha paciencia para que cumplan el rol directivo en las instituciones educativas públicas a nivel local, regional y nacional.

Carnegie (s.f. : 14), el “liderar fomenta la creatividad de las personas al pedirles sus ideas tanto informalmente en los contactos del día a día, como a nivel formal en reuniones, en un espacio de sugerencias y en actividades similares. Dirigir es decir a los trabajadores aquello de lo que deben responsabilizarse”.

El estilo de liderar del director empodera a los profesores, alumnos y padres de familia dándoles los instrumentos para tomar sus propias decisiones dentro de las directrices aceptables para todas las partes implicadas. Liderar motiva a las personas y les enseña cómo realizar su tarea.

Leithwoo (1994) citado por UNESCO (2004 : 35), líder transformacional “significa que el liderazgo puede ser asumido por varias personas dentro de la institución escolar. Aunque el director sea un elemento crítico en un proceso de mejora, la literatura indica que hay mayores evidencias de logros cuando favorece el desarrollo del liderazgo en los profesores. Parece constatarse que cuando están dadas las condiciones de contexto (baja rotación de profesores, cantidad de horas acumuladas en un solo centro educativo) y los directores ofrecen apoyo y confianza a sus colaboradores, es posible que emerja también el liderazgo de otros”.

El liderazgo transformacional en las escuelas públicas que se encuentran en procesos de cambio enfatiza que aquél emerge por la conjunción o acople de las características de la persona (experiencias, perfiles de personalidad, inclinación a asumir desafíos, apertura a explorar nuevos caminos, capacidad de motivar y entusiasmar a otros) y las de la institución (apoyo al emprendimiento y la experimentación). En este marco de análisis se

hace énfasis en que el líder transformacional tiene éxito porque cambia la base motivacional sobre la que opera, elevando los deseos de logro y de autodesarrollo de los colaboradores.

Los sustentos anteriores nos permiten clasificar algunas características del líder transformador. En tanto, el líder para transformar podría ser carismático, inspirador, intelectual y debe valorar a sus colaboradores.

A. Líder carismático

En el artículo Liderazgo y mercadeo (s.f. : 15), se determina que cuando un líder es “una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo”.

El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. Pocas son las personas que demuestran tener esta cualidad. Para el ejercicio del rol directivo se requiere este tipo de personas para que integre a los recursos humanos en un equipo de trabajo. El líder con esta cualidad no crea divisiones en el interior de un grupo.

B. Líder inspirador

Esta cualidad del liderazgo permite desarrollar confianza y seguridad en los colaboradores. Asumimos, que los Directores de las instituciones educativas públicas deberían poseer esta cualidad con la finalidad de generar la mejor gestión directiva.

Subirana (s.f., parr. 5): “Hay personas que cuando se cruzan en nuestro camino nos inspiran. Su presencia nos abre la mirada a otra forma de ver, su ejemplo nos da la esperanza de que el cambio positivo sea posible y sus palabras nos dan fuerzas para no tirar la

toalla. En esos momentos, esa persona se ha convertido en una fuente de inspiración que despierta nuestra creatividad para ser quienes realmente somos y para atrevernos a decidir, hablar y actuar. Dejamos de ser víctimas de nuestras circunstancias y pasamos a ser responsables y creadores de nuestra realidad”.

El líder inspirador es un ejemplo a seguir, sus sabias palabras calan hondo en los corazones de sus seguidores. Un equipo de trabajo requiere un líder que enseñe con ejemplo. En la actualidad para la gestión de las instituciones educativas públicas se requiere un líder con este espíritu; debido a que, vivimos en un mundo cambiante y que requiere de la conducción de líderes con una perspectiva de cambio y creatividad, para buscar nuevos cambios y nuevos retos.

C. Líder intelectual

Honorio y Atamant (s.f., parr. 5), los líderes inteligentes “se suelen describir como personas seguras de sí mismas, de convicciones sólidas, capaces de transmitir a los demás su energía y entusiasmo, y con habilidad para manipular símbolos de poder y de éxito, a fin de atraer emocionalmente a sus seguidores”.

El líder inteligente es carismático, buen comunicador, seguro de sí mismo, referente para su equipo, etcétera. Las aptitudes que debe tener un buen líder son muchas y, algunas, pueden verse reflejadas en los dirigentes de algunas empresas.

D. Líder que valora a sus colaboradores

Olamendi G. (s.f., p.1), es una persona que “valora a los demás porque le preocupan las personas que trabajan a su lado y se interesa por la dignidad de su equipo”.

Los líderes directivos deben ser personas capaces de establecer confianza con más facilidad. Su misión debe ser crear un ambiente propicio para la convivencia interna de la

población educativa. Además, debe tener la capacidad de coordinar proyectos a corto y largo plazo en vía del desarrollo institucional. Debe entender que liderar un equipo humano no es ciencia, sino es un arte en la que vista, oído, gusto y tacto tienen una parte bien definida.

Es la habilidad social y la disposición para establecer y mantener relaciones interpersonales armoniosas. La persona que tiene esta competencia llega bien a la gente, tienen tacto, es prudente, sabe escuchar, tiene sensibilidad a los sentimientos e ideas de otros, es empático, busca la conciliación y maneja adecuadamente los conflictos.

2.2.1.3 Liderazgo transaccional

Son pocos los autores que definen al liderazgo transaccional, pero estos pocos son relevantes; en tal sentido, me permite citar para conocer el papel que desempeña este tipo de líder. A continuación mencionamos a los más relevantes.

UNESCO (2004:34) considera que: Este estilo de liderazgo refiere al intercambio de relaciones que establece el líder con sus colaboradores y que se manifiesta de dos formas: el directivo clarifica y define el trabajo que debe realizar la persona y lo recompensa si se cumple con lo pactado. Éste es un proceso que se regula por expectativas y negociaciones, donde la motivación depende del intercambio de “premios”. De acuerdo con este enfoque, el líder efectivo es un diagnosticador psicológico sensible que discierne las necesidades y expectativas de las personas con quienes trabaja y que “contrata” intercambio de recompensas por esfuerzo de acuerdo a niveles de desempeño.

Los directores de las instituciones educativas públicas como líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que el centro educativo 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.

Abad (1997:12), el líder transaccional es aquél que presenta una visión más acotada, es decir, considera como esencia el liderazgo; el proceso de influencia del líder sobre sus seguidores para conseguir determinados objetivos en la organización”.

Este tipo de líderes directivos requieren las Instituciones Educativas Públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local 06 para mejorar la calidad de gestión. Un Director que trabaja para el logro de los objetivos del centro educativo en cumplimiento de su misión y en función de su visión hacia el futuro.

A. Líder que da esfuerzo por contingencia

Bandala (2009:25), el líder “diagnostica las situaciones y saben modificar las situaciones”.

La eficiencia del líder reside en su habilidad para moverse entre dos extremos: la orientación hacia el empleado y hacia la tarea, en un dinamismo derivado de la circunstancia particular que se viva al interior de la organización y del grupo de trabajo. Además, implica cambios de conducta del líder a partir de factores externos, propone que la variable determinante para el logro de los objetivos gerenciales es el nivel de desarrollo de los subordinados, entendido este como la combinación de capacidad para realizar una tarea y el grado de motivación o voluntad que se tenga a nivel individual para lograrla.

B. Líder por excepción

Mendoza (2006:124), el líder por excepción “es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y sólo interviene cuando las circunstancias son excepcionales”.

El liderazgo que siempre ejerce el Director del CEBA “Edelmira del Pando” como líder excepcional se deriva de los principios simples de sus acciones por encima de las palabras que predica, de la vocación de servicio que tiene por los demás y de un irrenunciable sentido de justicia e imparcialidad que posee. Le preocupa muchísimo lo que piensan sus docentes y estudiantes sobre las acciones que están implementando. Está pendiente de cómo van adaptándose las resoluciones que toma, la implementación de las diferentes acciones y sus resultados. Por encima de cualquier otra consideración, los resultados son los que importan porque está en juego la sostenibilidad de la Institución Educativa y los servicios educativos que brinda a la comunidad.

2.3 Definición de términos básicos

Administración: (Bateman y snell, 2009:19) Es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan estas funciones de forma eficaz y eficiente.

Autoridad: (Gadamer, 2000:45). No es la superioridad de un poder que reclama obediencia ciega y prohíbe pensar. La verdadera esencia de la autoridad reside en poder ser irracional, en ser imperativo de la razón, en presuponer en el otro un conocimiento superior que rebasa el juicio propio. Obedecer a la autoridad significa entender que el otro también puede percibir algo mejor que uno mismo.

Dirigir: (Gallardo, s.f.: 10), orientar, guiar, motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin que ayuden a la consecución de las metas organizacionales.

Líder: (Vegas, 2008:3), es la persona que trabaja con un grupo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar.

Líder incapaz: (Godoy, s.f.: 31). No tiene ideas, ni propuestas. Se acomodan a lo que dicen los demás, no interviene en discusiones y no tienen criterio propio. Se nota la falta de liderazgo pues los demás no lo toman en cuenta.

Líder democrático: (Godoy, s.f.: 32). Promueven la participación de todas y todos de manera ordenada. Toman en cuenta las opiniones de los demás para llegar a las decisiones. Son creativos, entusiastas y velan por la unidad de la organización.

El liderazgo: (Yarse, s.f., parr. 1), es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores.

Empatía: (Piero, Merma, Beresaluce y Moncho, s.f.:3). Esfuerzo que realizamos para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado.

Liderazgo directivo: (Laris, 1979:23), es el proceso por el cual una persona o un grupo influye en otros para que le sigan en sus decisiones, de una manera consciente o inconsciente.

Organizar: (Gallardo, s.f.:10), asignar tareas, recursos y responsabilidades. Establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas.

Capítulo III

Hipótesis y variables

3.1. Sistema de hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

HG: Existe un alto nivel de liderazgo en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013.

3.1.2 Hipótesis específicas

HE1: Existe un alto nivel de liderazgo transformacional en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013.

HE2: Existe un alto nivel de liderazgo transaccional en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013.

3.2. Sistema de variables

3.2.1 Variable de investigación

Estilos del liderazgo directivo

3.2.2 Subvariables: intervinientes e indicadores

- Director del CEBA
- Docentes de diferentes áreas

Tabla 1
Operacionalización de la variable

Variable de la investigación	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores
Estilos del liderazgo directivo	Según, Laris (1979:23) es el proceso por el cual una persona o un grupo influye en otros para que le sigan en sus decisiones, de una manera consciente o inconsciente.	Liderazgo transformacional	Según, Gerstner (1996:23), es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas.	-Demuestra carisma. -Demuestra inspiración. -Estimula intelectualmente. -Valora a sus colaboradores individualmente
		Liderazgo transaccional	Según, Abad (1997:12) es aquél que presenta una visión más acotada; es decir, considera como esencia del liderazgo el proceso de influencia del líder sobre sus seguidores para conseguir determinados objetivos en la organización.	-Realiza esfuerzo contingentes -Dirige por excepción

Fuente: elaboración propia.

Capítulo IV

Metodología

4.1. Tipo y método de investigación

El estudio está dirigido a cumplir el logro del objetivos y evidenciar el nivel de liderazgo en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013. Se seleccionó el tipo de investigación básica. Al respecto Sánchez (1987:36), determina que éste “tiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándonos al descubrimiento de principios y leyes”.

Para la presente investigación se ha considerado el tipo y método no experimental descriptivo.

Sánchez (1987:p. 14), considera que el método descriptivo “consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables. Apunta a estudiar el fenómeno en su estado actual y forma natural, por tanto las posibilidades de tener un control directo de las de estudio son mínimas”.

A partir de la definición anterior, se actuó de la siguiente manera: se estableció el problema de investigación, el mismo fue observado minuciosamente, finalmente se contrastó la observación mediante los resultados de un cuestionario sobre el liderazgo directivo.

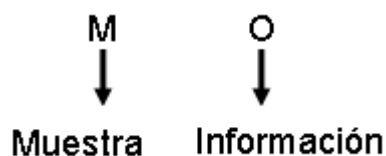
4.2. Diseño de investigación

Corresponde al diseño descriptivo simple. El investigador buscó y recogió información contemporánea respecto a un objeto de estudio.

Sánchez (1987:p. 14) considera al diseño descriptivo simple como la “forma más elemental de la investigación a la que puede recurrir un investigador. En este tipo de investigación el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio)”.

En tanto, el diseño utilizado tiene la tarea de establecer el nivel de liderazgo directivo en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte. No se busca relacionar o controlar variables, sino simplemente obtener información para poder tomar decisiones oportunas.

El diagrama del diseño descriptivo simple es el siguiente:



4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

Sánchez (1987:p. 14) considera a la población “como el grupo que se determina para un estudio”. Así pues, la población estuvo constituida en el universo de los sujetos de investigación.

En la investigación la población estuvo conformado por 33 docentes que laboran en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte.

4.3.2. Muestra

Sánchez (1987:p. 14) considera que “está compuesta por aquellas personas que son elegidas a partir de un grupo”. Efectivamente, la muestra es la representación mínima de la población.

Por la cantidad de la población, para la muestra se tomó la totalidad, mediante el muestreo no probabilística intencional; así pues constituyéndose un total de 33 docentes del Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vite.

Capítulo V

Instrumentos de investigación y resultados

5.1. Instrumentos y validación

Para la recolección de datos se consideró la aplicación del *cuestionario*; el mismo que fue *aplicado* a los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte. La técnica fue la encuesta.

Pérez (1991:p. 106), determina “que el cuestionario consiste en un “conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo”.

Casas (2003:p. 528), considera que el cuestionario es un “instrumento básico utilizado en la investigación. Es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta”.

El instrumento citado fue un elemento esencial para obtener los datos sobre el estilo de liderazgo directivo del Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte.

Validez y confiabilidad

Validez

La validez del instrumento se determinó mediante los siguientes pasos:

- a) **Validez interna:** El instrumento fue construido teniendo como consideración el marco teórico desglosado en dimensiones, indicadores e ítems, así como el establecimiento de su sistema de evaluación en base al objetivo de investigación, logrando medir lo que realmente se indicaba en la investigación.
- b) **Validez de constructo:** (Hernández et al, 2006:371), este procedimiento se realizó en base al siguiente fundamento teórico: “el instrumento elaborado en base a una teoría responde al objetivo de la investigación. Este debe ser operacionalizado cuando menos en áreas, dimensiones, indicadores y reactivos”.
- c) **Confiabilidad:** El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa de Cronbach. Requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan más de dos. Es aplicable a escalas de más de dos valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Tabla 2

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados		
Alfa de Cronbach	dos	Nº de elementos
0,949	0,954	20

Fuente: Elaboración propia

A mayor valor de alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1 y en general 0,80 se considera valor aceptable. En nuestro caso el resultado es 0,949, lo cual indica que existe fiabilidad en nuestro instrumento.

En el Alfa de Cronbach, aplicando la siguiente fórmula se tiene:

Fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

Si²: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

ST²: Varianza de la suma de los Ítems

α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

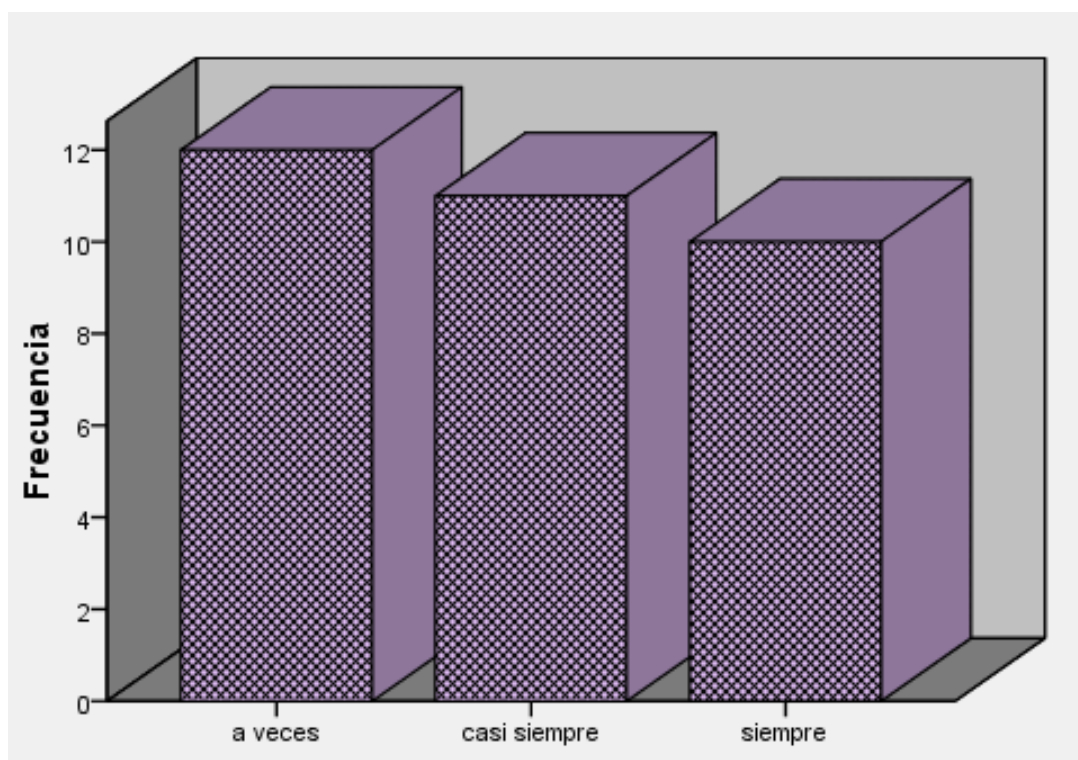
5.2.Descripción de los resultados

5.2.1. Análisis de datos

Aquí se presentan las tablas y gráficos obtenidas de las respuestas del cuestionario en la escala de Likert como son: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, los cuales nos permitirá saber el grado del nivel de liderazgo que existe en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate 2013.

Tabla 3*El Director es carismático*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje vá- lido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces	12	36,4	36,4	36,4
	casi siempre	11	33,3	33,3	69,7
	siempre	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

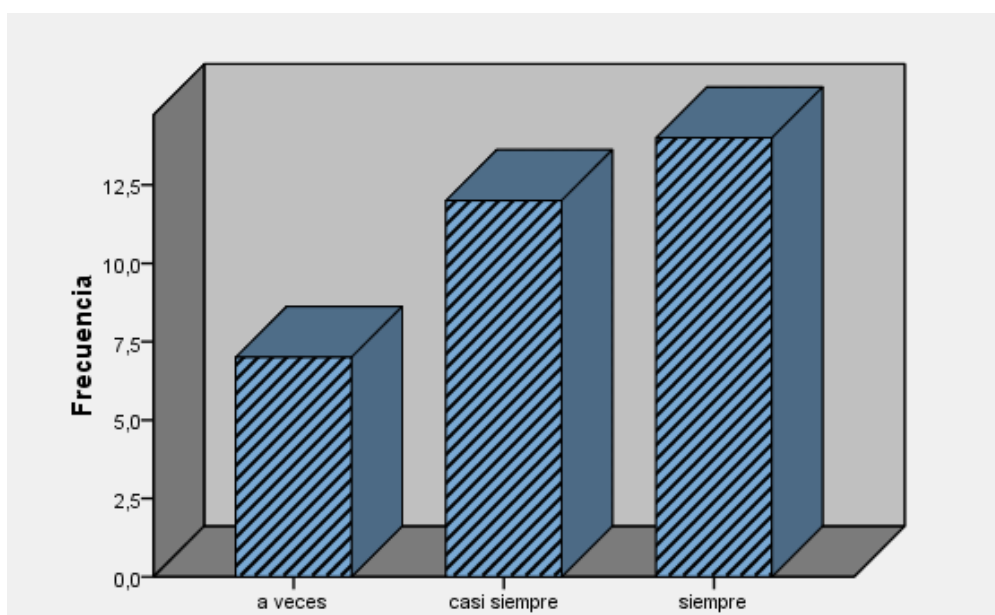
Fuente: Elaboración propia**Figura 1.** *El director es carismático**Fuente: Elaboración propia*

Los resultados de la tabla 3 y figura 1, indican que 12 docentes (36,4%) respondió que a veces el director de la institución es carismático, mientras que 11 docentes (33,3%) respondieron que casi siempre y 10 docentes (30,3%) que siempre lo es, de lo que se puede afirmar que todos los docentes consideran que el director suele ser carismático.

Tabla 4*El Director es imparcial*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje vá- lido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces	7	21,2	21,2	21,2
	casi siempre	12	36,4	36,4	57,6
	siempre	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 2.** *El director es imparcial*

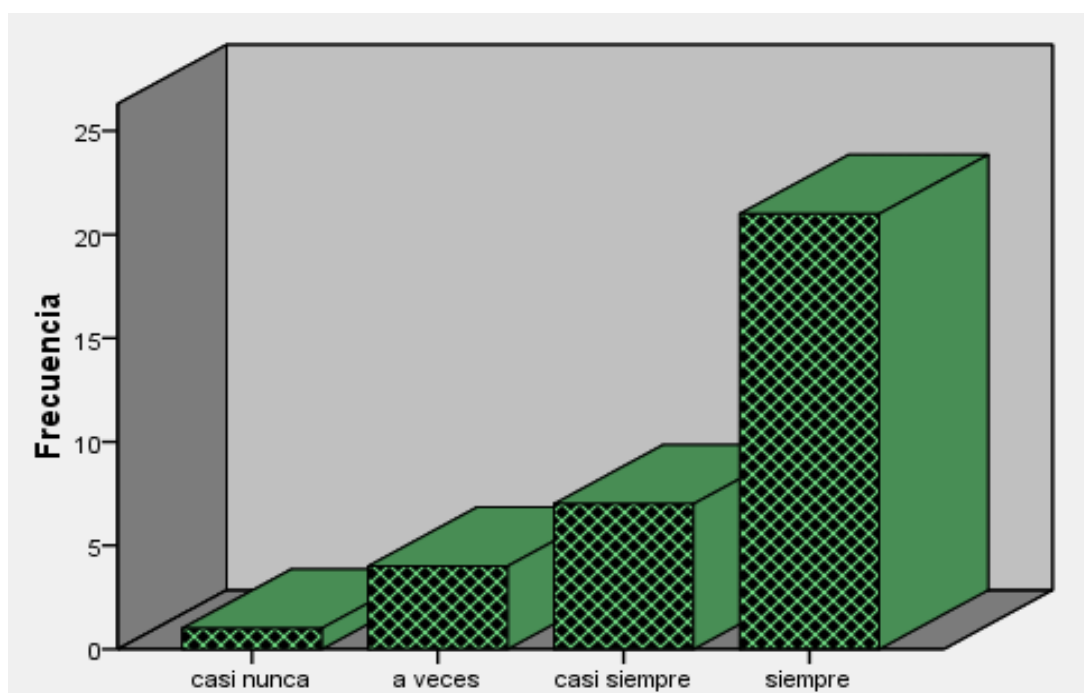
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 4 y figura 2, indican que 7 docentes (21,2%) respondió que a veces el director de la institución es imparcial, mientras que, 12 docentes (36,4%) respondieron que casi siempre y 14 docentes (42,4%) que siempre lo es, de lo que se puede afirmar que todos los docentes consideran que el director suele ser imparcial.

Tabla 5*Trasmite valores éticos y morales a través de sus acciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje vá- lido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	3,0	3,0	3,0
	a veces	4	12,1	12,1	15,2
	casi siempre	7	21,2	21,2	36,4
	siempre	21	63,6	63,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3.** *Trasmite valores éticos y morales a través de sus acciones*

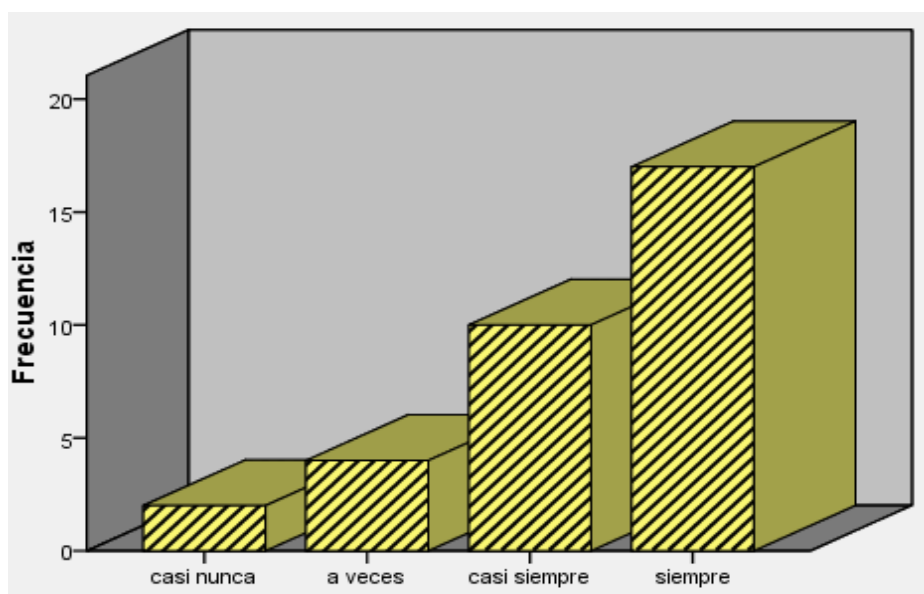
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 5 y figura 3, indican que 4 docentes (12,1%) respondió que a veces el director de la institución transmite valores éticos y morales a través de sus acciones, mientras que 7 docentes (21,2%) respondieron que casi siempre y 21 docentes (63,6%) que siempre lo es, de lo que se puede afirmar que la mayoría de los docentes consideran que el director suele transmitir valores éticos y morales a través de sus acciones, sin dejar de considerar que uno de ellos afirma que pocas veces lo hace.

Tabla 6*El Director inspira confianza*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje vá- lido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	2	6,1	6,1	6,1
	a veces	4	12,1	12,1	18,2
	casi siempre	10	30,3	30,3	48,5
	siempre	17	51,5	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.** *El director inspira confianza*

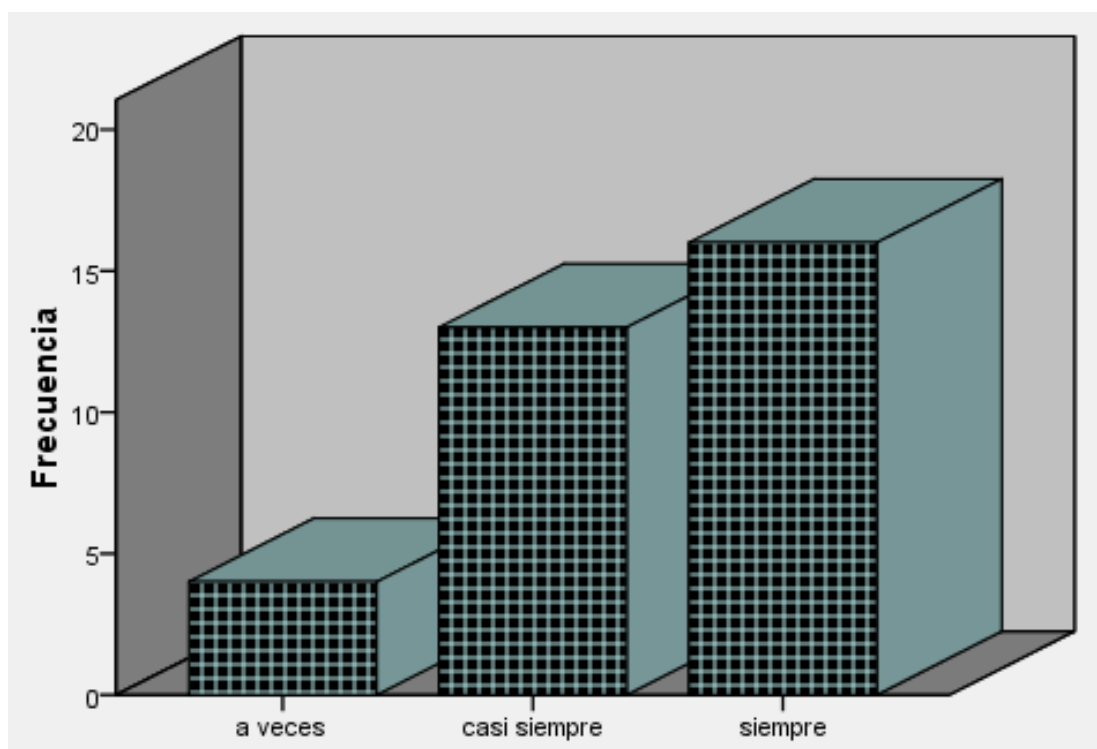
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 6 y figura 4, indican que 4 docentes (12,1%) respondió que a veces el director de la institución inspira confianza, mientras que, 10 docentes (30,3%) respondieron que casi siempre y 17 docentes (51,5%) que siempre lo es, de lo que se puede afirmar que la mayoría de los docentes consideran que el director tiende a inspirar confianza, sin dejar de considerar que dos de ellos afirma que pocas veces lo hace.

Tabla 7*El Director inspira seguridad como administrador del CEBA*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje vá- lido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces	4	12,1	12,1	12,1
	casi siempre	13	39,4	39,4	51,5
	siempre	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5.** *El director inspira seguridad como administrador del CEBA*

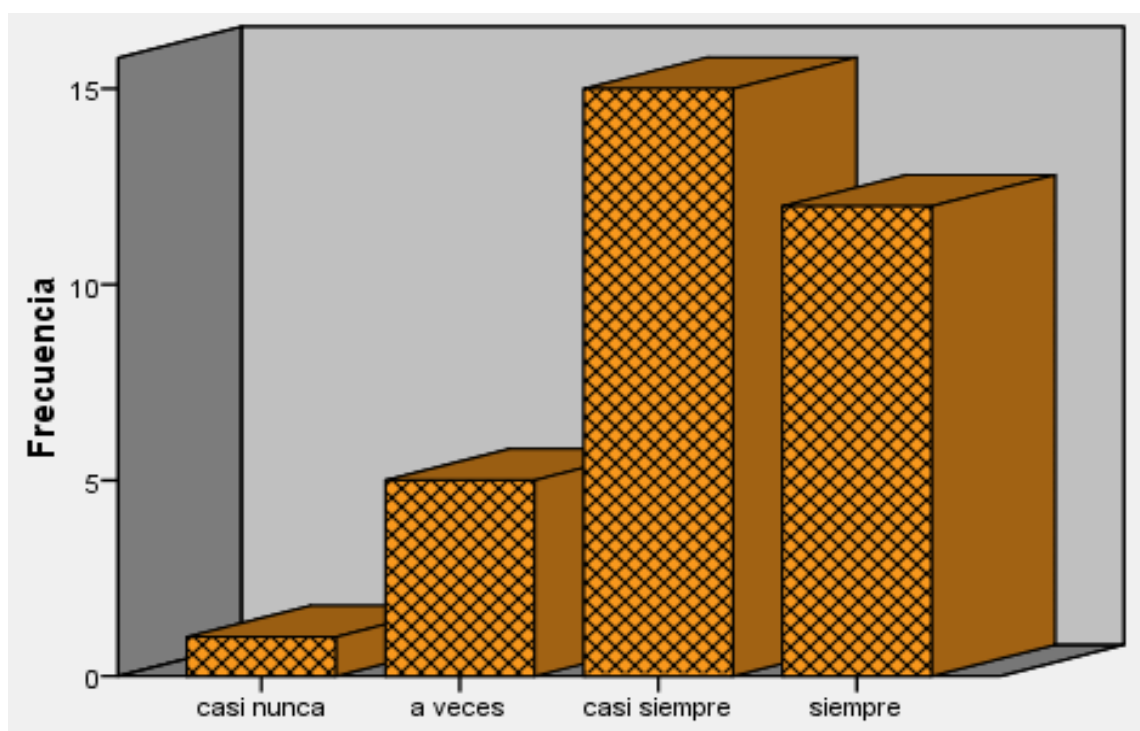
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 7 y figura 5, indican que 4 docentes (12,1%) respondió que a veces el director de la institución inspira seguridad como administrador del CEBA, mientras que, 13 docentes (39,4%) respondieron que casi siempre y 16 docentes (48,5%) que siempre lo es, de lo que se puede afirmar que todos los docentes consideran que el director suele inspirar seguridad como administrador del CEBA.

Tabla 8*Realiza tareas difíciles con moral de éxito*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje vá- lido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	1	3,0	3,0	3,0
	a veces	5	15,2	15,2	18,2
	casi siempre	15	45,5	45,5	63,6
	siempre	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6.** *Realiza tareas difíciles con moral de éxito*

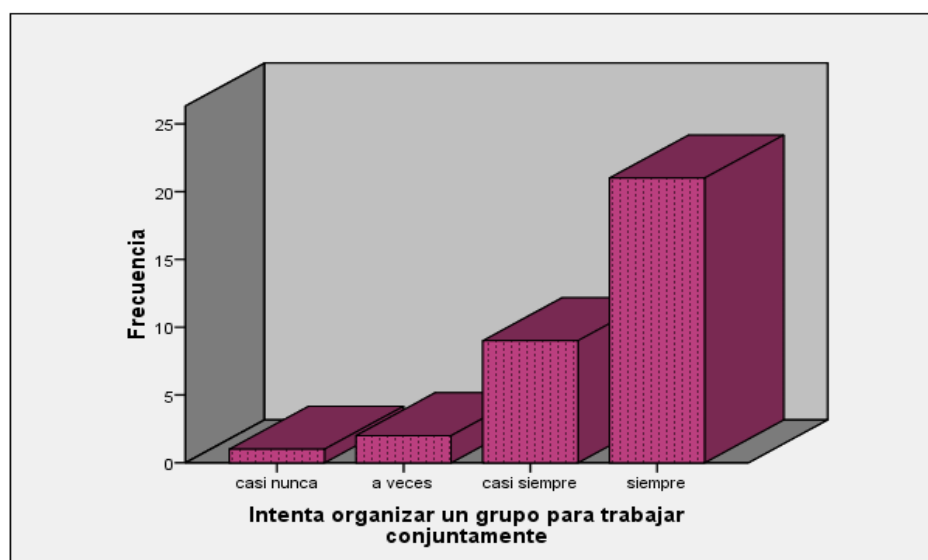
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 8 y figura 6, indican que 5 docentes (15,2%) respondió que a veces el director de la institución realiza tareas difíciles con moral de éxito, mientras que 15 docentes (45,5%) respondieron que casi siempre y 12 docentes (36,4%) que siempre lo hace, de lo que se puede afirmar que la mayoría de los docentes consideran que el director suele realizar tareas difíciles con moral de éxito, sin dejar de considerar que uno de ellos afirma que pocas veces lo hace.

Tabla 9*Intenta organizar un grupo para trabajar conjuntamente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje vá- lido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	1	3,0	3,0	3,0
	a veces	2	6,1	6,1	9,1
	casi siempre	9	27,3	27,3	36,4
	Siempre	21	63,6	63,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 7.** *Intenta organizar un grupo para trabajar conjuntamente*

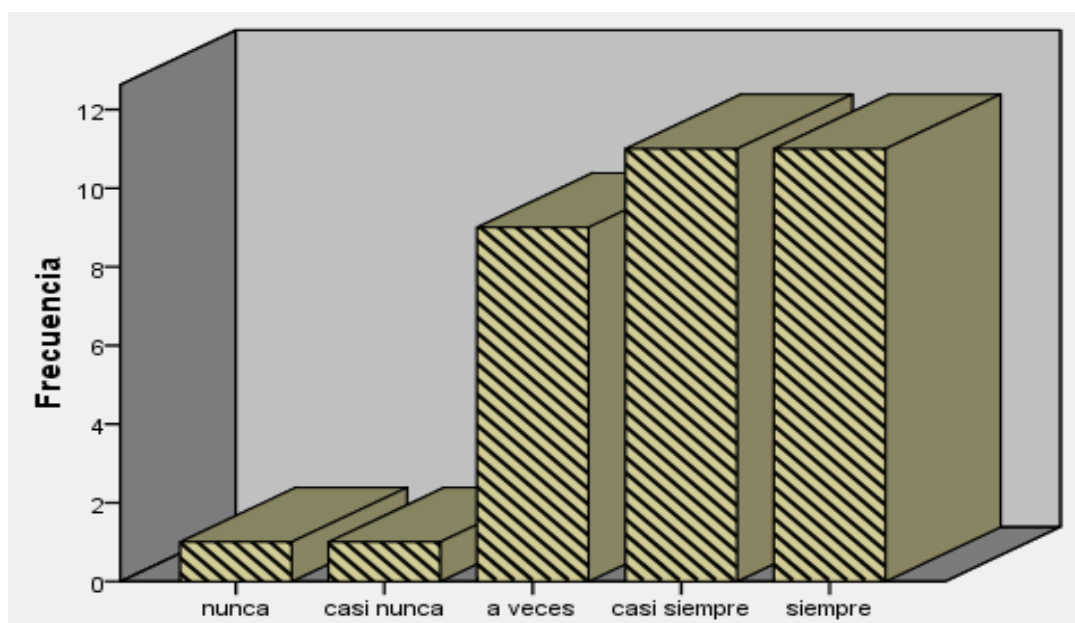
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 9 y figura 7, indican que 2 docentes (6,1%) respondió que a veces el director de la institución intenta organizar un grupo para trabajar conjuntamente, mientras que 9 docentes (27,3%) respondieron que casi siempre y 21 docentes (63,6%) que siempre lo hace, de lo que se puede afirmar que la mayoría de los docentes consideran que el director suele intentar organizar un grupo para trabajar conjuntamente, sin dejar de considerar que uno de ellos afirma que pocas veces lo hace.

Tabla 10*Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas*

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	nunca	1	3,0	3,0	3,0
	casi nunca	1	3,0	3,0	6,1
	a veces	9	27,3	27,3	33,3
	casi siempre	11	33,3	33,3	66,7
	siempre	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 8.** *Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Tabla 10 y Figura 8, indican que 9 docentes (27,3%) respondió que a veces el director de la institución es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas, mientras que 11 docentes (33,3%) respondieron que casi siempre y 11 docentes (33,3%) que siempre lo es, de lo que se puede afirmar que la mayoría de los docentes consideran que el director suele ser capaz de discutir reglas o normas que estima injustas, sin dejar de considerar que uno de ellos afirma que pocas veces lo es y otro que nunca lo es.

Tabla 11

Es de palabra fácil. Tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces	3	9,1	9,1	9,1
	casi siempre	11	33,3	33,3	42,4
	siempre	19	57,6	57,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

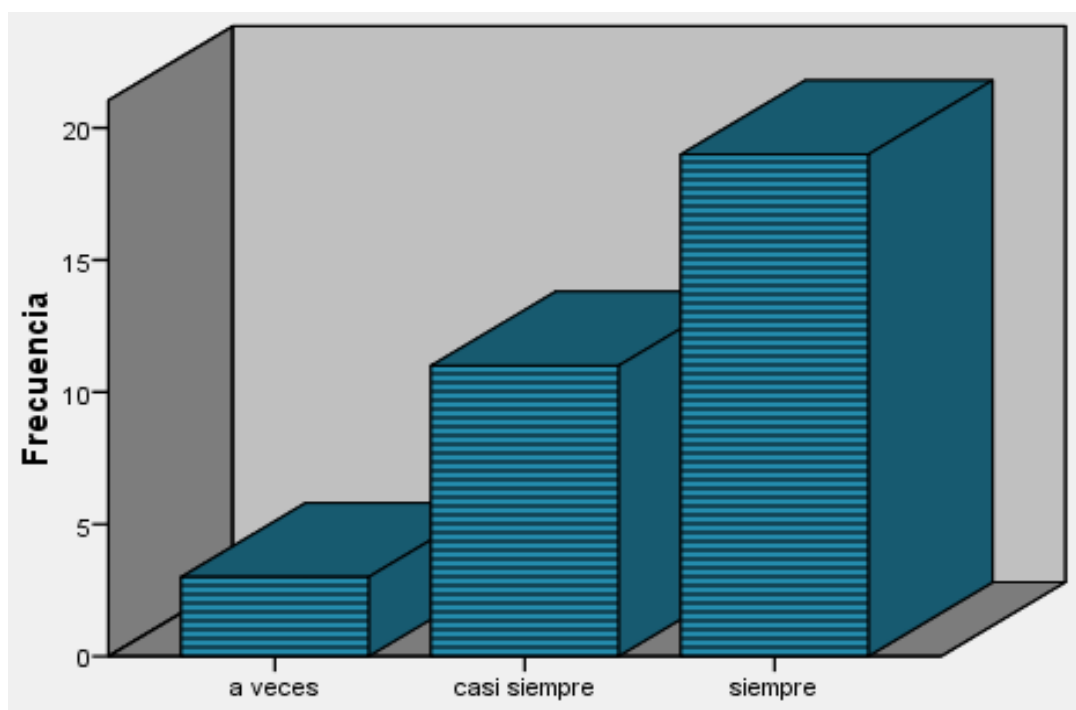


Figura 9. *Es de palabra fácil. Tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente*

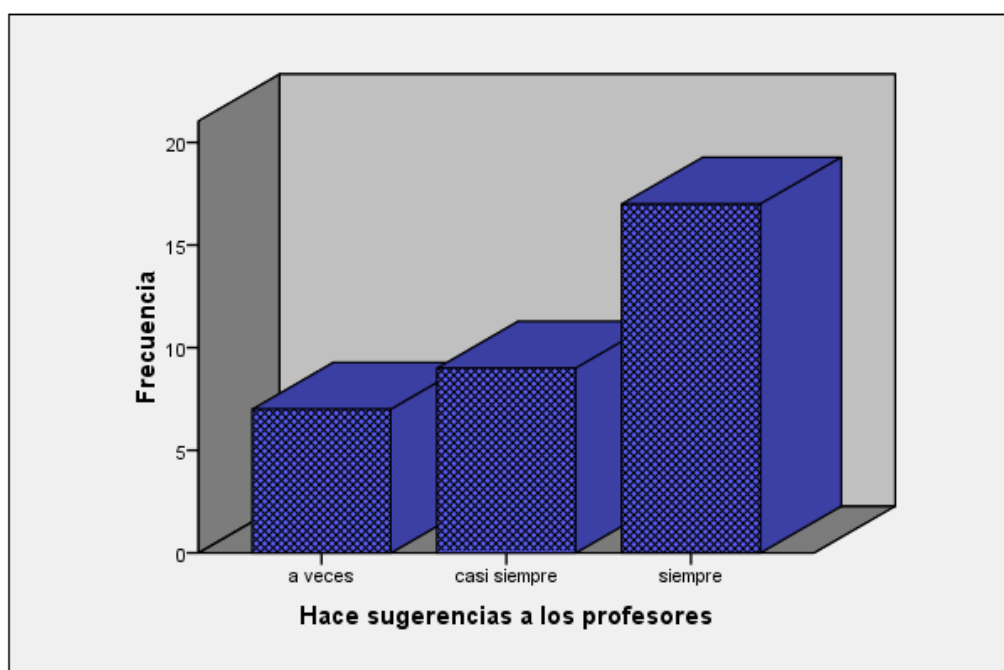
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 11 y figura 9, indican que 3 docentes (9,1%) respondió que a veces el director de la institución es de palabra fácil (tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente), mientras que 11 docentes (33,3%) respondieron que casi siempre y 19 docentes (57,6%) que siempre lo es, de lo que se puede afirmar que todos los docentes consideran que el director suele ser de palabra fácil (tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente).

Tabla 12*Hace sugerencias a los profesores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje vá- lido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces	7	21,2	21,2	21,2
	casi siempre	9	27,3	27,3	48,5
	siempre	17	51,5	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 10.** *Hace sugerencias a los profesores*

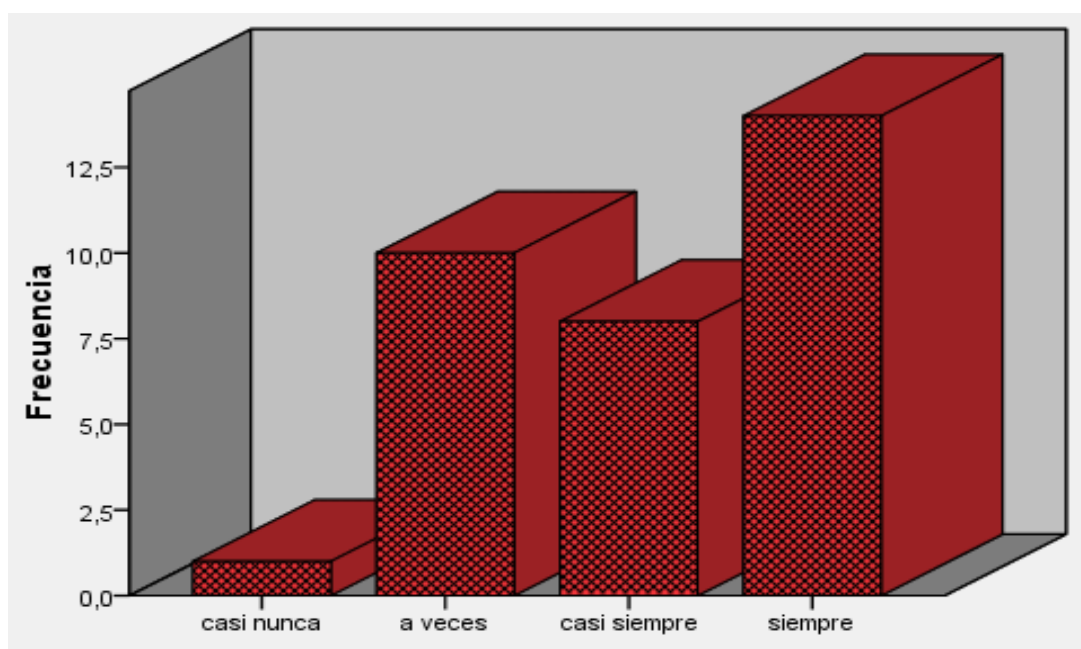
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 12 y figura 10, indican que 7 docentes (21,2%) respondió que a veces el director de la institución hace sugerencias a los profesores, mientras que 9 docentes (27,3%) respondieron que casi siempre y 17 docentes (51,5%) que siempre lo hace, de lo que se puede afirmar que todos los docentes consideran que el director suele hacer sugerencias a los profesores.

Tabla 13*Es popular entre los profesores porque se involucra al grupo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	1	3,0	3,0	3,0
	a veces	10	30,3	30,3	33,3
	casi siempre	8	24,2	24,2	57,6
	siempre	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 11.** *Es popular entre los profesores por se involucra al grupo*

Fuente: Elaboración propia

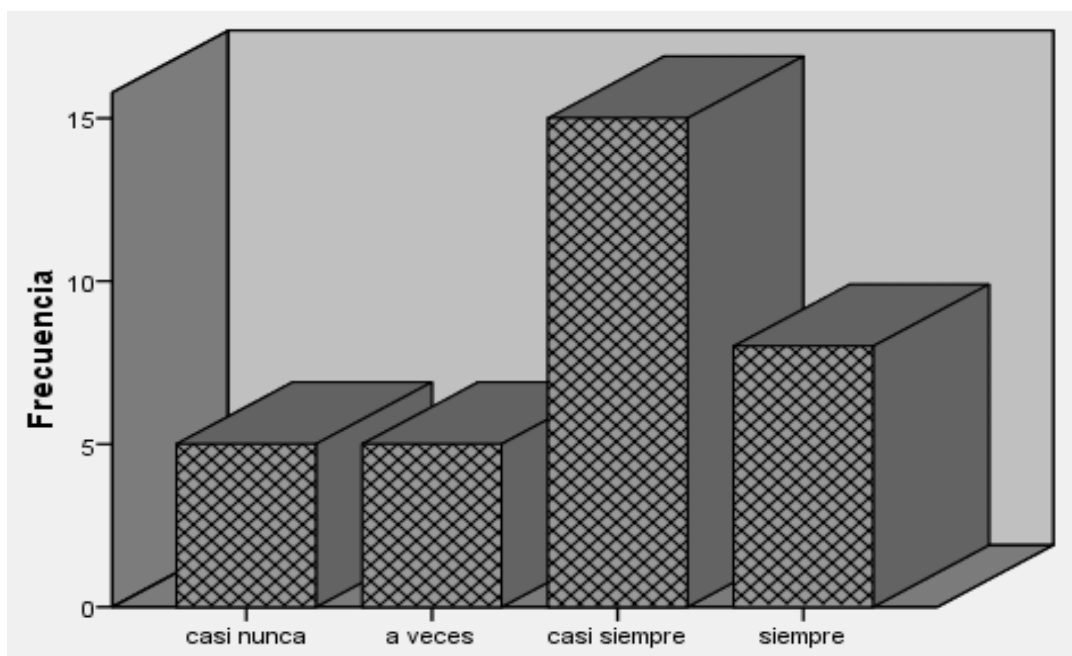
Los resultados de la tabla 3 y figura 11, indican que 10 docentes (30,3%) respondió que a veces el director de la institución es popular entre los profesores porque se involucra al grupo, mientras que 8 docentes (24,2%) respondieron que casi siempre y 14 docentes (42,4%) que siempre lo es, de lo que se puede afirmar que la mayoría de los docentes consideran que el director suele ser popular entre los profesores porque se involucra al grupo, sin dejar de considerar que uno de ellos afirma que pocas veces lo es.

Tabla 14

El Director agradece los esfuerzos suplementarios del personal por situaciones extraordinarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	5	15,2	15,2	15,2
	a veces	5	15,2	15,2	30,3
	casi siempre	15	45,5	45,5	75,8
	siempre	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 12.** *El director agradece el esfuerzo suplementario del personal por situaciones*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 14 y figura 12, indican que 5 docentes (15,2%) respondió que a veces el director de la institución agradece los esfuerzos suplementarios del personal por situaciones extraordinarias, mientras que 15 docentes (45,5%) respondieron que casi siempre y 8 docentes (24,2%) que siempre lo hace, de lo que se puede afirmar que la ma-

yoría de los docentes consideran que el director suele agradecer los esfuerzos suplementarios del personal por situaciones extraordinarias, sin dejar de considerar que 5 docentes (15,2%) afirma que pocas veces lo hace.

Tabla 15

Mantiene la buena relación empática con los profesores

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje vá- lido	Porcentaje acumulado
	a veces	9	27,3	27,3	27,3
	casi siempre	8	24,2	24,2	51,5
	siempre	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

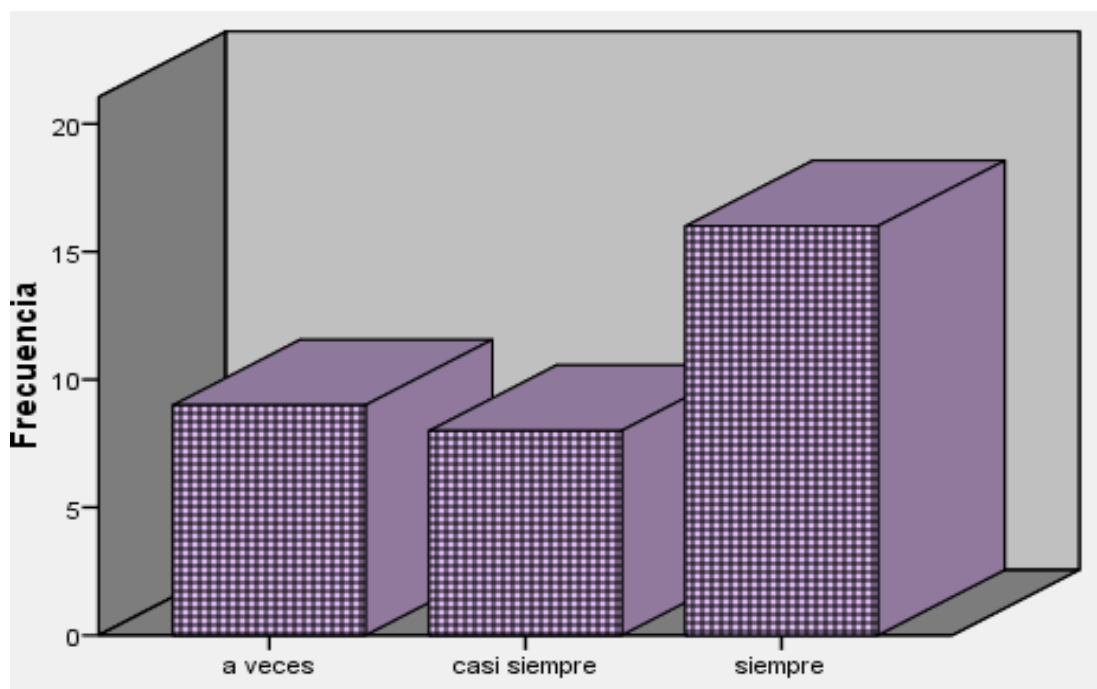


Figura 13. *Mantiene la buena relación empática con los profesores*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 15 y figura 13, indican que 9 docentes (27,3%) respondió que a veces el director de la institución mantiene buena relación empática con los profesores, mientras que 8 docentes (24,2%) respondieron que casi siempre y 16 docentes (48,5%)

que siempre lo hace, de lo que se puede afirmar que todos los docentes consideran que el director suele mantener buena relación empática con los profesores.

Tabla 16

El personal directivo se encuentra comprometido con la gestión calidad

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje vá- lido	Porcentaje acumulado
	a veces	4	12,1	12,1	12,1
	casi siempre	12	36,4	36,4	48,5
	siempre	17	51,5	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

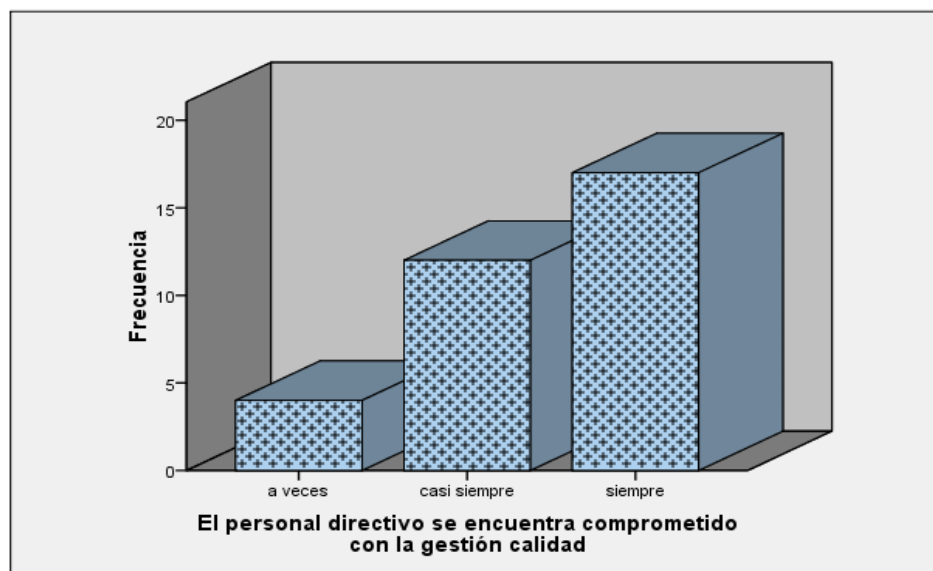


Figura 14. *El personal directivo se encuentra comprometido con la gestión calidad*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 16 y figura 14, indican que 4 docentes (12,1%) respondió que a veces el personal directivo se encuentra comprometido con la gestión calidad mientras que 12 docentes (36,4%) respondieron que casi siempre y 17 docentes (51,5%) que siempre lo está, de lo que se puede afirmar que todos los docentes consideran que el personal directivo suele encontrarse comprometido con la gestión calidad.

Tabla 17

El personal directivo coordina la elaboración de los Proyectos Curriculares de Etapa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje vá- lido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	2	6,1	6,1	6,1
	a veces	5	15,2	15,2	21,2
	casi siempre	14	42,4	42,4	63,6
	siempre	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

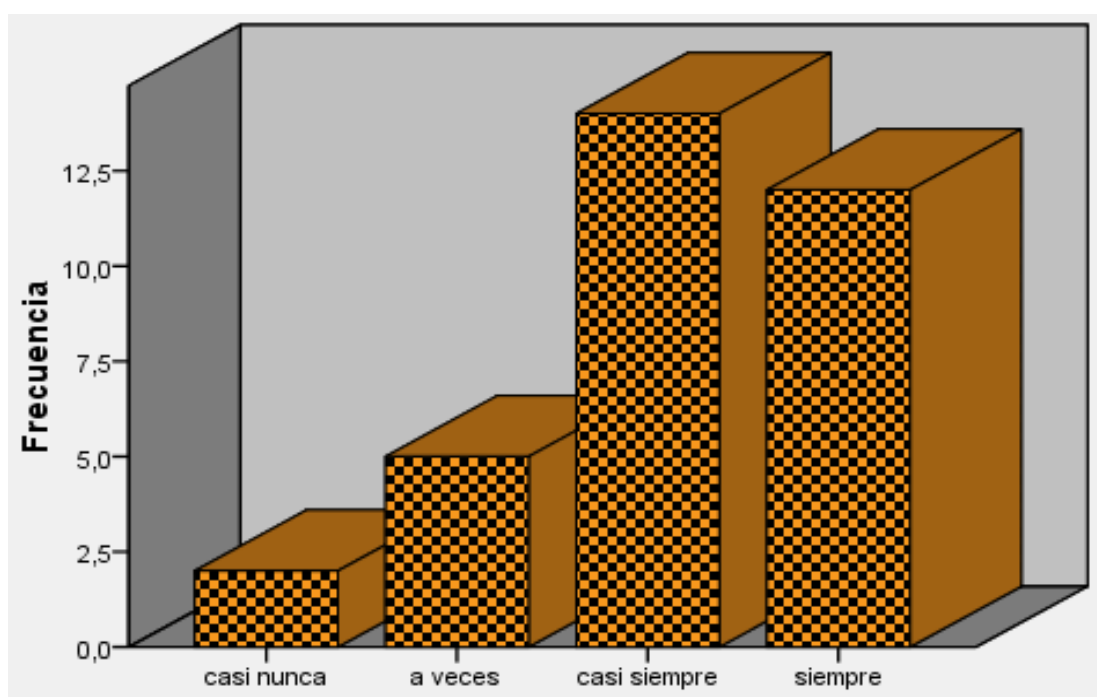


Figura 15. *El personal directivo coordina la elaboración de los proyectos curriculares de etapa*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 17 y figura 15, indican que 5 docentes (15,2%) respondió que a veces el personal directivo coordina la elaboración de los proyectos curriculares de etapa, mientras que 14 docentes (42,4%) respondieron que casi siempre y 12 docentes (36,4%) que siempre lo hace, de lo que se puede afirmar que la mayoría de los docentes

consideran que el personal directivo suele coordinar la elaboración de los proyectos curriculares de etapa, sin dejar de considerar que dos de ellos afirma que pocas veces lo hace.

Tabla 18

El personal directivo se preocupa por la satisfacción del personal

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a veces	8	24,2	24,2	24,2
	casi siempre	11	33,3	33,3	57,6
	siempre	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

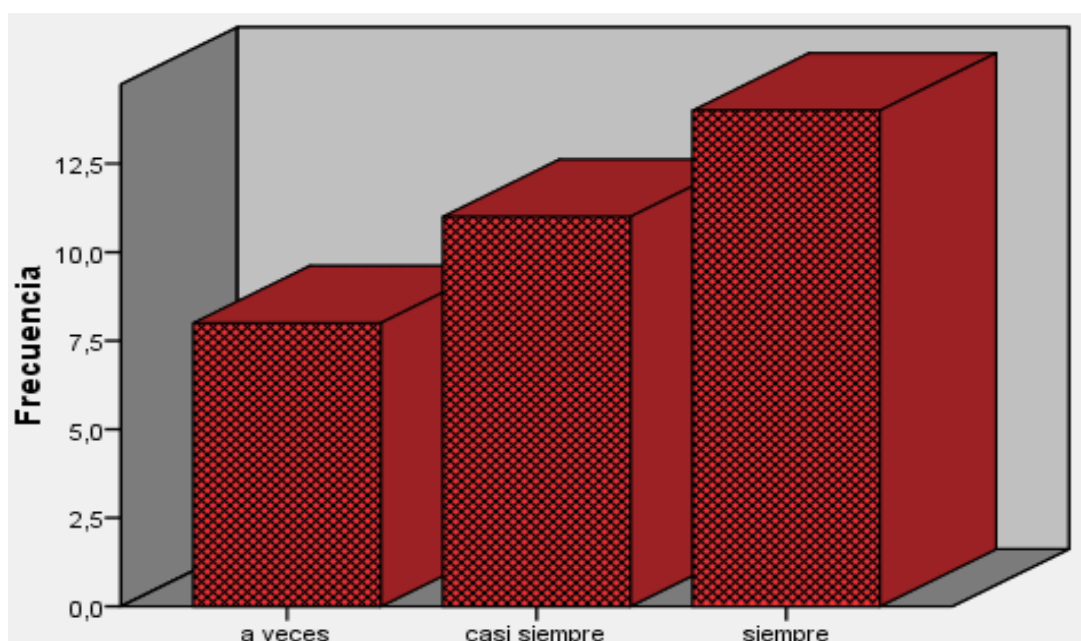


Figura 16. *El personal directivo se preocupa por la satisfacción del personal*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 18 y figura 16, indican que 8 docentes (24,2%) respondió que a veces el personal directivo se preocupa por la satisfacción del personal, mientras que 11 docentes (33,3%) respondieron que casi siempre y 14 docentes (42,4%) que siempre lo hace, de lo que se puede afirmar que todos los docentes consideran que el personal directivo suele preocuparse por la satisfacción del personal.

Tabla 19

El personal directivo ayuda activamente a los que emprenden iniciativas de calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje vá- lido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	1	3,0	3,0	3,0
	a veces	6	18,2	18,2	21,2
	casi siempre	14	42,4	42,4	63,6
	Siempre	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

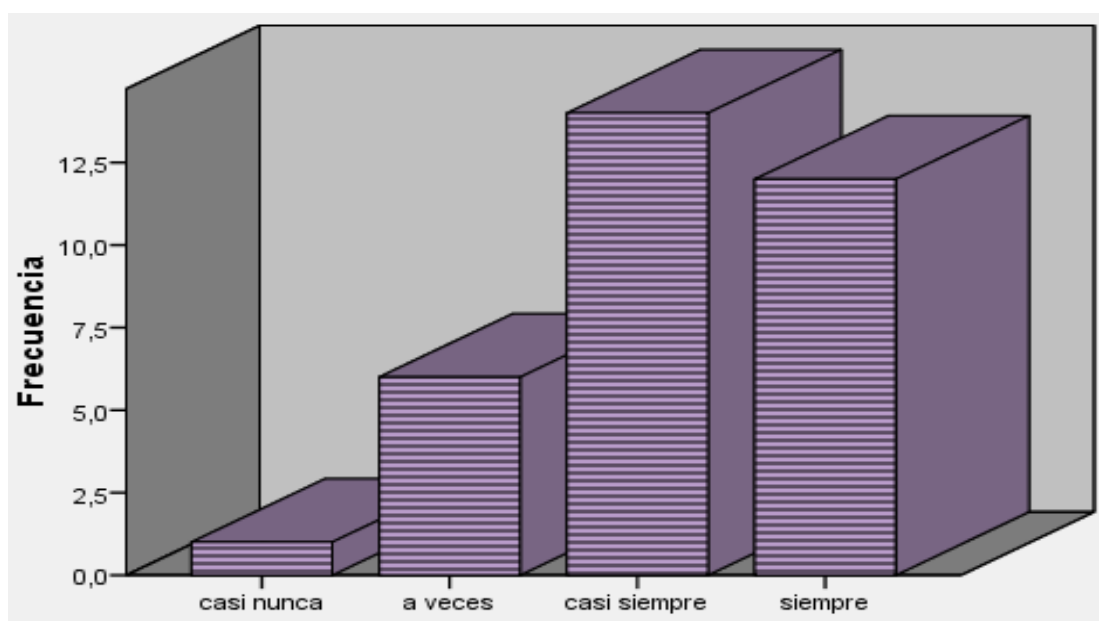


Figura 17. *El personal directivo ayuda activamente a los que emprenden iniciativas de calidad*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 19 y figura 17, indican que 6 docentes (18,2%) respondió que a veces el personal directivo ayuda activamente a los que emprenden iniciativas de calidad, mientras que 14 docentes (42,4%) respondieron que casi siempre y 12 docentes (36,4%) que siempre lo hace, de lo que se puede afirmar que la mayoría de los docentes consideran que el personal directivo suele ayudar activamente a los que emprenden iniciativas de calidad, sin dejar de considerar que uno de ellos afirma que pocas veces lo hace.

Tabla 20

El personal directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje vá- lido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	3	9,1	9,1	9,1
	a veces	5	15,2	15,2	24,2
	casi siempre	8	24,2	24,2	48,5
	siempre	17	51,5	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

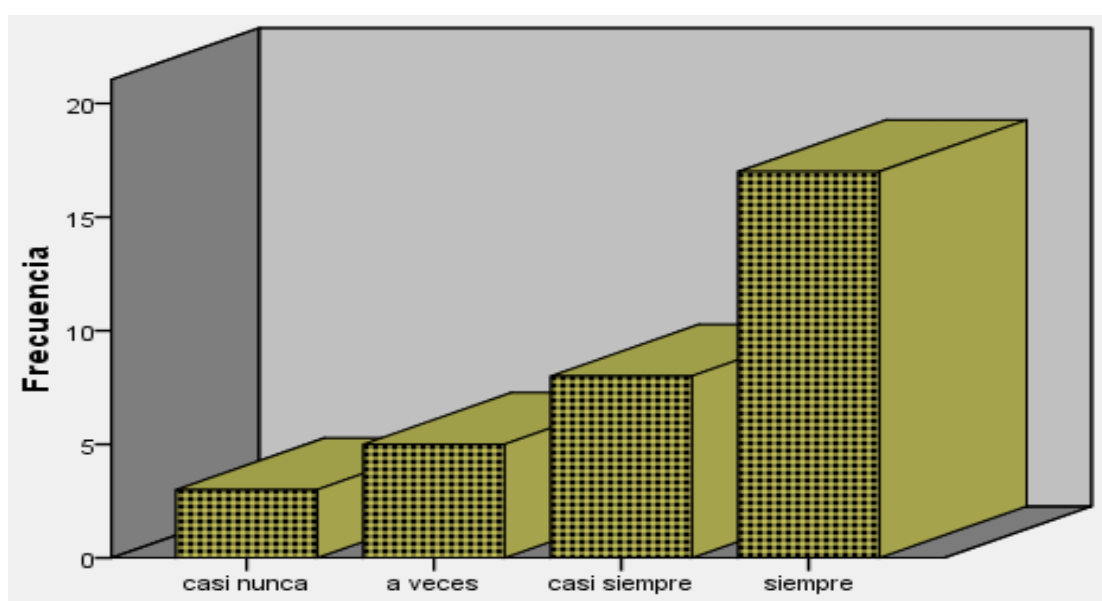


Figura 18. *El personal directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Tabla 20 y Figura 18, indican que 5 docentes (15,2%) respondió que a veces el personal directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad, mientras que 8 docentes (24,2%) respondieron que casi siempre y 17 docentes (51,5%) que siempre lo hace, de lo que se puede afirmar que la mayoría de los docentes consideran que el personal directivo suele hacer participar a todo el personal en el proceso de la calidad, sin dejar de considerar que tres de ellos afirman que pocas veces lo hacen.

Tabla 21

El personal directivo facilita al personal el uso de las instalaciones y de los materiales del centro educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	1	3,0	3,0	3,0
	a veces	3	9,1	9,1	12,1
	casi siempre	14	42,4	42,4	54,5
	siempre	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

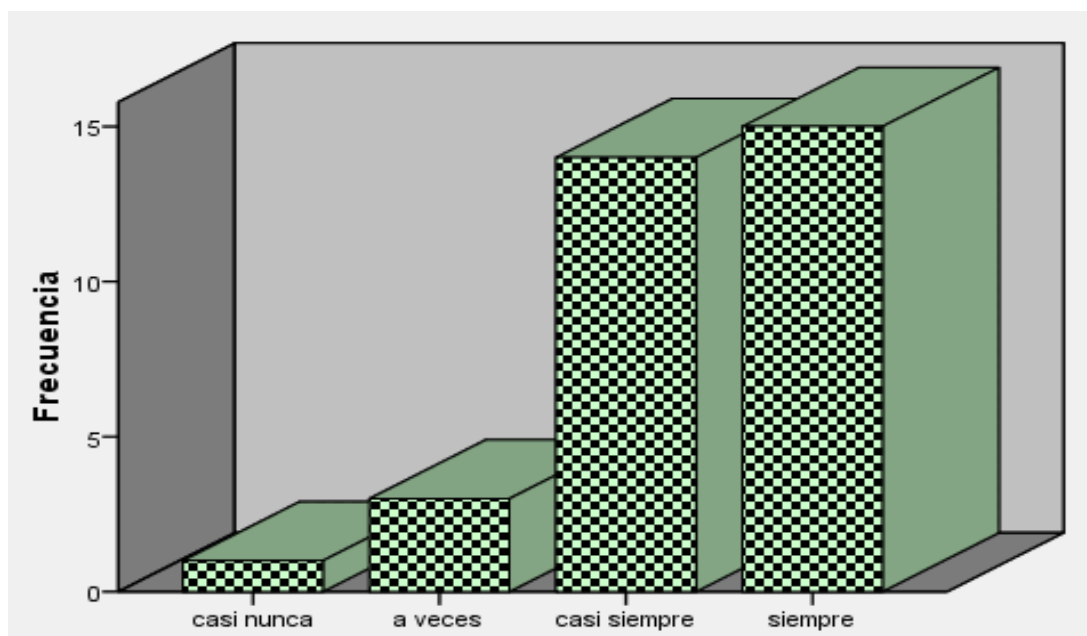


Figura 19. *El personal directivo facilita al personal el uso de las instalaciones y de los materiales del centro*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 21 y figura 19, indican que 3 docentes (9,1%) respondió que a veces el personal directivo facilita al personal el uso de las instalaciones y de los materiales del centro educativo, mientras que 14 docentes (42,4%) respondieron que casi siempre y 15 docentes (45,5%) que siempre lo hace, de lo que se puede afirmar que la mayoría de los docentes consideran que el personal directivo suele facilitar al personal el uso

de las instalaciones y de los materiales del centro educativo, sin dejar de considerar que uno de ellos afirma que pocas veces lo hacen.

Tabla 22

El Director tiene en cuenta, en la asignación de responsabilidades y tareas, el esfuerzo realizado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	2	6,1	6,1	6,1
	a veces	5	15,2	15,2	21,2
	casi siempre	10	30,3	30,3	51,5
	siempre	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

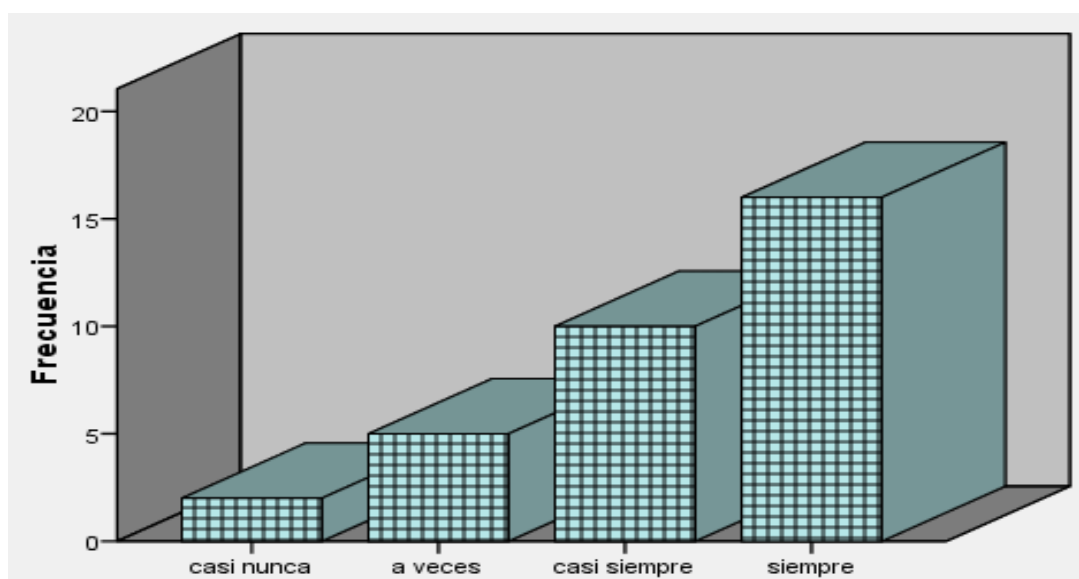


Figura 20. *El director tiene una cuenta, en la asignación de responsabilidades y tareas, el esfuerzo realizado*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Tabla 22 y Figura 20, indican que 5 docentes (15,2%) respondió que a veces el director tiene en cuenta, en la asignación de responsabilidades y tareas, el esfuerzo realizado, mientras que 10 docentes (30,3%) respondieron que casi siempre y

16 docentes (48,5%) que siempre lo hace, de lo que se puede afirmar que la mayoría de los docentes consideran que el director suele tomar en cuenta, en la asignación de responsabilidades y tareas, el esfuerzo realizado, sin dejar de considerar que dos de ellos afirman que pocas veces lo hace.

5.2.2. Análisis de fiabilidad

Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida.

El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las variables observadas.

Tabla 23

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,949	0,954	20

Fuente: Elaboración propia

A mayor valor de alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1 y en general 0,80 se considera valor aceptable. En nuestro caso el resultado es 0,949, lo cual indica que existe fiabilidad en nuestro instrumento.

Tabla 24*Estadísticos de los elementos*

	Media	Desviación típica	N
El Director es carismático.	3,94	0,827	33
El Director es imparcial.	4,21	0,781	33
Trasmite valores éticos y morales a través de sus acciones.	4,39	1,059	33
El Director inspira confianza.	4,27	0,911	33
El Director inspira seguridad como administrador del CEBA.	4,36	0,699	33
Realiza tareas difíciles con moral de éxito.	4,15	0,795	33
Intenta organizar un grupo para trabajar conjuntamente.	4,52	0,755	33
Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas.	3,88	1,111	33
Es de palabra fácil. Tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente.	4,48	0,667	33
Hace sugerencias a los profesores.	4,30	0,810	33
Es popular entre los profesores por se involucra al grupo.	4,00	1,118	33
El Director agradece los esfuerzos suplementarios del personal por situaciones extraordinarias.	3,79	0,992	33
Mantiene la buena relación empática con los profesores.	4,21	0,857	33
El personal directivo se encuentra comprometido con la gestión de calidad.	4,39	0,704	33
El personal directivo coordina la elaboración de los Proyectos Curriculares de Etapa.	4,09	0,879	33
El personal directivo se preocupa por la satisfacción del personal.	4,18	0,808	33
El personal directivo ayuda activamente a los que emprenden iniciativas de calidad.	4,12	0,820	33
El personal directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad.	4,18	1,014	33
El personal directivo facilita al personal el uso de las instalaciones y de los materiales del centro educativo.	4,30	0,770	33
El Director tiene en cuenta, en la asignación de responsabilidades y tareas, el esfuerzo realizado.	4,21	0,927	33

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 24 se muestran los estadísticos de cada ítem o elemento, como la media, desviación estándar y el número de observaciones válidas.

Tabla 25

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máx /mín	Varianza	N elementos
Medias de los elementos	4,200	3,788	4,515	0,727	1,192	0,037	20
Varianzas de los elementos	0,766	0,445	1,250	0,805	2,809	0,059	20
Covarianzas inter-elementos	0,367	-0,017	0,875	0,892	-51,333	0,022	20
Correlaciones inter-elementos	0,497	-0,022	0,888	0,910	-40,476	0,031	20

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 25 se muestra un resumen de los estadísticos, en el cual se tiene la media en conjunto, la varianza en conjunto las covarianzas inter-elementos y las correlaciones inter-elementos.

Tabla 26

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
84,00	154,937	12,447	20

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 26 se muestran los estadísticos de la prueba en su conjunto, en este la media es 84,00, la varianza es 154,937, la desviación típica es 12,447 y el número de preguntas o elementos es 20.

Tabla 27
Estadísticos total-elemento

	Media si se elimina el elemento	Varianza si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
El Director es carismático.	80,06	143,621	0,536	. 0,948
El Director es imparcial.	79,79	142,235	0,649	. 0,946
Trasmite valores éticos y morales a través de sus acciones.	79,61	141,496	0,489	. 0,950
El Director inspira confianza.	79,73	138,267	0,740	. 0,945
El Director inspira seguridad como administrador del CEBA.	79,64	146,176	0,489	. 0,948
Realiza tareas con moral de éxito.	79,85	140,883	0,711	. 0,946
Intenta organizar un grupo para trabajar conjuntamente.	79,48	143,820	0,582	. 0,947
Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas.	80,12	145,860	0,292	. 0,954
Es de palabra fácil. Tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente.	79,52	143,195	0,708	. 0,946
Hace sugerencias a los profesores.	79,70	139,280	0,785	. 0,944
Es popular entre los profesores por que se involucra al grupo.	80,00	134,062	0,758	. 0,945
El Director agradece los esfuerzos suplementarios del personal .	80,21	138,610	0,657	. 0,946
Mantiene la buena relación empática con los profesores.	79,79	138,860	0,759	. 0,945
El personal directivo se encuentra comprometido con gestión de calidad.	79,61	142,559	0,706	. 0,946
El personal directivo coordina la elaboración de los Proyectos Curriculares de Etapa.	79,91	139,523	0,705	. 0,946
El personal directivo se preocupa por la satisfacción del personal.	79,82	137,966	0,859	. 0,943
Los directivos ayudan a los que emprenden iniciativas de calidad.	79,88	138,172	0,835	. 0,944
El personal directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad.	79,82	133,341	0,878	. 0,942
El personal directivo facilita al personal el uso de las instalaciones y de los materiales del centro educativo.	79,70	140,530	0,757	. 0,945
El Director tiene en cuenta el esfuerzo realizado.	79,79	135,735	0,849	. 0,943

Fuente: Elaboración propia

5.3. Discusión de los resultados

Según *los resultados del análisis descriptivo y frecuencial*, los resultados del análisis global de la variable Estilo de Liderazgo indican que 15,2% respondió que a veces el personal directivo evidencia que el estilo de liderazgo adoptado coordina la elaboración de los proyectos curriculares de etapa, además de presentar en la toma de decisiones condiciones de tener alto nivel de liderazgo, mientras que 42,4% respondieron que casi siempre el personal directivo evidencia que el estilo de liderazgo adoptado coordina la elaboración de los proyectos curriculares de etapa, además de presentar en la toma de decisiones condiciones de tener alto nivel de liderazgo y 36,4% que siempre el personal directivo evidencia que el estilo de liderazgo adoptado coordina la elaboración de los proyectos curriculares de etapa, además de presentar en la toma de decisiones condiciones de tener alto nivel de liderazgo, concluyendo que sumando los que respondieron casi siempre en un 42,4% y los que respondieron siempre en un 36,4% da como resultado de 78.8% tienen un concepto que los estilos de liderazgo en la institución tienen un alto nivel y se puede afirmar que la mayoría de los docentes consideran que el personal directivo suele coordinar la elaboración de los proyectos curriculares de etapa y en la toma de decisiones presentan un alto nivel de liderazgo, sin dejar de considerar que algunos de ellos afirma que pocas veces lo hace.

Probando de manera considerable con un resultado ALTO en la hipótesis general “Existe un alto nivel de liderazgo en el Centro de Educación Básica Alternativa Edelmira del Pandodel distrito de Ate Vitarte 2013”.

Estos resultados reflejan que se está llevando un alto nivel de liderazgo en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira de Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013.

Conclusiones

1. Se determina que existe alto nivel de liderazgo del director del Centro de Educación Básica Alternativa Edelmira de Pando en cuanto a la imparcialidad al tratar con los docentes, así 42,4% como expresan que siempre es imparcial al delegar cargos y otras responsabilidades institucionales.
2. El nivel de liderazgo del director del Centro de Educación Básica Alternativa como líder inspira confianza así como 51,5% de los docentes de los 33 encuestados afirman que siempre inspira confianza. Se determina que la confianza es uno de los recursos para que el líder desempeñe sus cualidades.
3. El nivel de liderazgo del Director del Centro de Educación Básica Alternativa como líder inspira seguridad, así lo expresan 12,1% que a veces inspira seguridad, mientras que 39,4% asumen que casi siempre inspira seguridad, pero la mayor parte 48,5% está seguro de que el director suele inspirar seguridad como administrador del CEBA.
4. Se ha determinado que el nivel de liderazgo del Director del Centro de Educación Básica Alternativa como líder es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas. Por lo tanto busca el bienestar del conjunto sin importar creencias, ideas y puntos de vista, así como afirman los docentes consultados el 27,3% dicen que a veces el director de la institución es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas, mientras que 33,3% responden que casi siempre lo hace; mientras tanto, 33,3% afirman que siempre suele ser capaz de discutir reglas o normas que estima injustas.
5. La investigación también ha permitido determinar que el nivel de liderazgo del Director del CEBA Edelmira de Pando como líder tiene fluidez oral y tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente; así como, lo expresan 9,1% que a veces, el 33,3% casi

siempre y siempre 57,6%, consideran que el director suele ser de palabra fácil (tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente).

6. El nivel de liderazgo del Director cómo líder agradece los esfuerzos suplementarios del personal docente que de algún modo colabora con su gestión en situaciones extraordinarias, así los expresan los docentes encuestados el 15,2% respondieron que a veces el director de la institución agradece 45,5% respondieron que casi siempre y 24,2% que siempre lo hace. Esto evidencia, el líder siempre tiene que expresar agradecimiento entre sus colaboradores, para que estos contribuyan con su liderazgo.

Recomendaciones

1. Se recomienda al director del Centro de Educación Básica Alternativa que persista con el estilo de liderazgo que viene realizando; dado que, se requiere personas con sus cualidades para gestionar en las instituciones educativas públicas. De esta manera aún más puede inspirar confianza en los estudiantes y los ciudadanos del área periférica del CEBA Edelmira de Pando.
2. El aspecto de confianza y seguridad, debería ser transmitidos también a los estudiantes. Dado que, uno de los elementos para la identificación con la institución educativa y con el liderazgo de su Director es la confianza. Inspirarle confianza a la población estudiantil es generar seguridad y credibilidad en la gestión del Centro de Educación Educativa Edelmira de Pando.
3. Se recomienda al Director del Centro de Educación Básica Alternativa Edelmira de Pando como buen líder compartir con otros directores su experiencia en discutir reglas o normas que estima injustas. Dado que, la mayoría de los directores de las instituciones educativas públicas de Unidad de Gestión Educativa Local N° 06, aún actúan como jefes y están predispuestos a fracasar en su gestión directivo.
4. Se sugiere al Director del CEBA Edelmira de Pando crear condiciones necesaria para generar oportunidades de liderazgo en los docentes tutores del Ciclo Intermedio y Avanzado para que los estudiantes también puedan ver y aprender las cualidades de su líder tutor y luchar por sus metas hasta lograrlas. En nuestro país se necesita personas líderes para desempeñar cargos públicos, pero formando en el principio del liderazgo se puede conseguir que los estudiantes alcance esta habilidad durante la permanencia en la institución educativa.

5. Se recomienda al Director del CEBA crear talleres de liderazgo para los docentes y estudiantes; debido a que, éste es una habilidad que despierta la mentalidad emprendedora. Así como, los estudiantes del EBA por su naturaleza requiere aprender el liderazgo para mejorar su desarrollo personal y desarrollo como ciudadano.

Referencias

- Abad, I. (1997). *El líder y la toma de decisiones: análisis a través del modelo normativo y su revisión*. Cuaderno N° 33
- Alcaide, L. (2001). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en Institutos Superiores*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Afkhami, M., Eisenberg, A. y Vaziri, H. (2005). *Liderazgo para la toma de decisiones. Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres*. EE.UU.: Cenzontle y FODEM-Cenzontle.
- Bandala, M. (2009). *Liderazgo, comunicación y motivación: las habilidades directivas esenciales para la organización*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8va. Edición). México: McGraw-Hill.
- Bryman, A. (1996). *Charisma & leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Carnegie, D. (s.f.) *Cómo ser un buen líder*. Ediciones Obelisco
- Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de Liderazgo del director-a*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Cohen, W (1990). *El arte de ser líder*. Editorial Atlántida. Buenos Aires, Argentina
- Gadamer, H. (2000). *Verdad y método* (4ta. Edición). Salamanca: Sígueme.

Gallardo (s.f.) Fundamentos de la administración, consultado 06 de diciembre del 2013 en <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>

Gerstner, Junior. (1996). *Reinventando la Educación*. Barcelona: Paidós.

Godoy, M. (s.f.) Concepto Básico sobre organización y liderazgo. Plata: RukemikNa Ojil.

Honorio, C. y Atamant, C. (s.f.) *Claves para un líder inteligente*, consultado 06 de diciembre del 2013 en <http://formadirectivos.com/publicaciones/Claves%20para%20un%20liderazgo%20inteligente.pdf>

Laris, F. (1979). *Estrategias para la planeación y el control empresarial*. México: Editorial Trillas.

Liderazgo y mercadeo (s.f.) *¿Qué es un líder?*, consultado 05 de diciembre del 2013 en <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Que%20es%20un%20Lider%5B1%5D.pdf>

López, T. (2001). *Liderazgo efectivo*, fascículo N° 6. Santa Cruz Bolivia

Mansilla, J. (2006), *Influencia del estilo de liderazgo y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento académico de los estudiantes, en la Cohorte Educativa 2001 - 2005 de la Institución inmaculada Concepción – Lima*. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L. y Canelón, E. (2009). *liderazgo Transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*, Volumen 9. Revista de actualidades en investigación, costa Rica
- Maxwell, J. (1996). *El líder que está en usted*. Estados Unidos de América: Editorial Caribe.
- Mendoza, M. (2006). *El Liderazgo Transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Olamendi, G. (s.f.). Liderazgo, consultado el 06 de diciembre del 2013 en <http://www.buenastareas.com/ensayos/liderazgo/1230943.html>
- Peiró, S., Merma, G., Beresaluce, R. y Moncho, A. (s.f.) Empatía, consultado 06 de diciembre del 2013. en <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12413/3/11.%20EMPAT%C3%8DA.pdf>
- Reves, M. (2010). *Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*. Chile: Universidad de Chile.
- Ruiz M. (2008). *¿Para que sirve un líder? Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. España: Diaz de Santos.
- Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases de liderazgo en educación*. Santiago de Chile: UNESCO.

Sánchez, H. (1987). *Metodología y diseños en la investigación científica. Aplicados a la psicología educación y ciencias sociales*. Lima - Perú

Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Subirana, N. (s.f.) Líderes inspiradores y creativos, consultado 05 de diciembre del 2013 en <http://www.serprofored.com/index.php/noticias/127-qlideres-inspiradores-y-creativosq-de-miriam-subirana.html>

UNESCO (2004). *Liderazgo*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.

Vegas, J. (2008). *Liderazgo*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Yarse (s.f.) ¿Qué es liderazgo?, consultado 06 de diciembre del 2013 en http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarse/lider_va/que_es_el_liderazgo.pdf

Apéndices

Apéndice A
Matriz de consistencia

Problema de investigación	Justificación de la investigación	Antecedentes de la investigación	Objetivos de la investigación	Hipótesis
Problema general ¿Cuál es el nivel de liderazgo en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013?	La tesis titulado “Estilos de liderazgo directivo en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013”, es básico y teórico; será de mucha importancia por ser un aporte a la calidad de la gestión directivo de las Instituciones Educativas Públicas Locales y Regionales.	Nacionales: -Bonilla, (2012) -Reeves, (2010) -Chamorro, (2005) Internacionales: -Alcalde, (2002) -Sorados, (2010) -Mansilla, (2006)	Objetivo general Evidenciar el nivel de liderazgo en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013.	Hipótesis general Existe un alto nivel de liderazgo en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013.
Problemas específicos a. ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013? b. ¿Cuál es el nivel de liderazgo transaccional en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013?		BASES TEÓRICAS	Objetivos específicos b. Determinar el nivel de liderazgo transformacional en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013. c. Determinar el nivel de liderazgo transaccional en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013.	Hipótesis específicos a. Existe un alto nivel de liderazgo transformacional en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013. b. Existe un alto nivel de liderazgo transaccional en el Centro de Educación Básica Alternativa “Edelmira del Pando” del distrito de Ate Vitarte 2013.

Variable	Operacionalización de las variables		Indicadores/técnicas/instrumentos	Población – muestra	Metodología/tipo de investigación
Estilos de liderazgo directivo			Indicadores Liderazgo transformacional -Demuestra carisma -Demuestra inspiración -Estimula intelectualmente -Valora a sus colaboradores individualmente Liderazgo transaccional -Realiza esfuerzo contingentes -Dirige por excepción Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario	33 docentes	Metodología Descriptiva Tipo Básica
	Variable de la investigación	Dimensiones			
	Estilos del liderazgo directivo	Liderazgo transformacional			
		Liderazgo tranzaccional			

Apéndice B
Cuadro de operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de medición	
Estilos de liderazgo directivo	Líder transformacional	Demuestra carisma	1,2,3	1 punto	50%
				1 punto	
		Demuestra inspiración	4,5,6	1 punto	
				1 punto	
		Estimula intelectualmente	7,8,9	1 puntos	
				1 puntos	
		Valora a sus colaboradores individualmente	10,11,12	1 puntos	
				1 puntos	
	Líder transaccional	Realiza esfuerzo contingentes	13,14,15	1 puntos	50%
				1 puntos	
		Dirige por excepción	16,17,18,19,20	1 puntos	
				1 puntos	

Apéndice C
Cuadro de preguntas

Variables	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Estilos de liderazgo directivo	Líder transformacional	Demuestra carisma	1. El Director es carismático.
			2. El Director es imparcial.
			3. Transmite valores éticos y morales a través de sus acciones.
		Demuestra inspiración	4. El Director inspira confianza.
			5. El Director inspira seguridad como administrador del CEBA.
			6. Realiza tareas difíciles con moral de éxito.
		Estimula intelectualmente	7. Intenta organizar un grupo para trabajar conjuntamente.
			8. Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas.
			9. Es de palabra fácil. Tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente.
		Valora a sus colaboradores individualmente	10. Hace sugerencias a los profesores.
			11. Es popular entre los profesores por se involucra al grupo.
			12. El Director agradece los esfuerzos suplementarios del personal por situaciones extraordinarias.
	Líder transaccional	Realiza esfuerzo contingentes	13. Mantiene la buena relación empática con los profesores.
			14. El personal directivo se encuentra comprometido con la gestión calidad.
			15. El personal directivo coordina la elaboración de los Proyectos Curriculares de Etapa.
		Dirige por excepción	16. El personal directivo se preocupa por la satisfacción del personal.
			17. El personal directivo ayuda activamente a los que emprenden iniciativas de calidad.
			18. El personal directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad.
			19. El personal directivo facilita al personal el uso de las instalaciones y de los materiales del centro educativo.
			20. El Director tiene en cuenta, en la asignación de responsabilidades y tareas, el esfuerzo realizado.

Apéndice D

Cuestionario para valorar la capacidad de liderazgo



Estimados profesores el presente cuestionario tiene como finalidad recoger sus opiniones sobre el liderazgo que viene realizando su Director. Le pedimos que colabore desarrollando la presente; dado que, nos servirá para evaluar a otros directores de las IE de la UGEL 06.

Indicaciones:

Marca el casillero así como crees que es, siguiendo la siguiente escala.

A: nunca B: casi nunca C: a veces D: casi siempre E: siempre

		A	B	C	D	E
1	El Director es carismático.					
2	El Director es imparcial.					
3	Trasmite valores éticos y morales a través de sus acciones.					
4	El Director inspira confianza.					
5	El Director inspira seguridad como administrador del CEBA.					
6	Realiza tareas difíciles con moral de éxito.					
7	Promueve tareas por áreas y comisiones.					
8	El Director apertura debates y conclusiones sobre normas y reglas que considera injustas.					
9	El Director se comunica con los demás con un vocabulario adecuado, pertinente y de mutuo respeto.					
10	El Director sugiere con modestia y cordura ideas respecto a actividades que realizan las áreas y las comisiones.					
11	Es popular porque se involucra en las actividades del personal docente, administrativo y estudiantes.					
12	El Director felicita a los docentes, personal administrativo y estudiantes por actividades extracurriculares.					
13	Mantiene la buena relación empática con los profesores.					
14	El personal directivo se encuentra comprometido con la gestión de calidad.					
15	El personal directivo coordina la elaboración de los Proyectos Curriculares de Etapa.					
16	El personal directivo se preocupa por la satisfacción del personal					
17	El personal directivo ayuda activamente a los que emprenden iniciativas de calidad.					
18	El personal directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad.					
19	El personal directivo facilita al personal el uso de las instalaciones y de los materiales del centro educativo.					
20	El Director tiene en cuenta, en la asignación de responsabilidades y tareas, el esfuerzo realizado.					

Muchas gracias