

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE GRADUADOS



INFORME FINAL

El liderazgo transformacional en la gestión  
educativa de una institución educativa pública en el  
distrito de Santiago de Surco

Tesis para obtener el grado académico de  
Magister en educación con mención en gestión la educación  
presentado por Ysrael Martínez Contreras

Jurado

Doctor Luis Sime Poma  
Doctora Carmen Coloma Manrique  
Asesora  
Magister Diana Revilla Figueroa

## RESUMEN EJECUTIVO

El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco

El liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Para la gestión de los colegios favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas.

Por esa razón nos interesó indagar sobre ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07? A través de este estudio pretendimos reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. Así en la organización estudiada, el ejercicio del liderazgo facilita al director el planteamiento de soluciones, con apoyo de sus docentes, en beneficio de la escuela y promueve el desarrollo profesional de los mismos afianzando las obligaciones profesionales de los docentes y el desarrollo de una visión conjunta institucional.

El trabajo de tesis es el resultado de investigación de nivel descriptivo, de tipo ex post facto y modalidad de estudio de caso determinada por criterios pertinentes en la realidad peruana y contextualizada dentro del plan piloto de municipalización de la gestión educativa 2007. Se utilizan dos instrumentos: el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s) formulario para profesores y director; y la entrevista.

En la investigación se identifica tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director como son la influencia en el docente, motivación en el docente y estimulación docente. También se analizan las relaciones entre las opiniones vertidas por los docentes y los datos obtenidos de los encuestados a fin de obtener una descripción del ejercicio del liderazgo transformacional en la institución seleccionada.



## AGRADECIMIENTO

A la Magister Diana Revilla Figueroa por su increíble paciencia.

Al Doctor Claudio Thime Jara por sus profesionales orientaciones.

Y a todas aquellas *MUJERES* que confían en esta nueva etapa de MI VIDA

## INDICE DEL INFORME

RESUMEN EJECUTIVO	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE	iv
INTRODUCCIÓN	vii
<b>PARTE I</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>	
EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	10
1.1 Concepciones del Liderazgo Transformacional.	10
1.1.1 Relaciones entre el Liderazgo Transformacional con el Liderazgo Transaccional.	14
1.1.2 Relaciones entre el Liderazgo Transformacional con el Liderazgo Laissez- Faire.	17
1.2 Variables del Liderazgo Transformacional.	18
1.3 Variables Liderazgo Transaccional.	20
1.4 Aplicaciones del Liderazgo Transformacional en las relaciones interpersonales.	21
1.4.1.Aspectos conductuales del Liderazgo Transformacional entre los directivos y trabajadores.	22
1.4.2 Aspectos éticos del liderazgo transformacional.	23
<b>CAPÍTULO II</b>	
EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA I.E. PÚBLICA	25
2.1 El Liderazgo del Director en una I.E. Pública.	30
2.2 Características del Liderazgo Transformacional contextualizado en una I.E. Pública.	34
2.3 Perspectiva del Liderazgo Transformacional en una I.E. Pública	39
2.4 Beneficios del Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa de una I.E. Pública.	41
2.4.1 La Ética en el Director en una I. E. Pública.	41

**PARTE II****CAPÍTULO III**

Descripción del Liderazgo Transformacional en una I.E. Pública ABC de Santiago de Surco	44
3.1 Diseño metodológico.	44
3.1.1 Nivel, Tipo y Modalidad.	44
3.1.2 Problema.	45
3.1.3 Objetivos de la tesis.	45
3.1.4. Variables e indicadores.	45
3.1.5. Población y muestra.	46
3.1.6. Técnicas e instrumentos.	47
3.1.7. Validación y aplicación de instrumentos.	48
3.1.8 Procesamiento y organización de los datos.	52
3.2 Análisis de los resultados.	55
3.2.1 Descripción de la muestra.	55
3.2.2 Resultados globales.	57
3.2.3 Análisis de la influencia en el docente/Autoridad del director.	58
3.2.4 Análisis de Motivación en el docente/Poder de convencimiento.	64
3.2.5 Análisis de la Estimulación del docente/Apoyo en el trabajo.	70
3.2.6 Análisis de atención en el docente/Asertividad del director.	74
Conclusiones.	79
Recomendaciones.	80
Bibliografía.	81
<b>ANEXOS</b>	
<b>ANEXO 01</b>	
Instrumento 01: Cuestionario Multifactor 5X	91
<b>ANEXO 02</b>	
Ítems del cuestionario	92
<b>ANEXO 03</b>	
Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s) formulario para profesores	95

ANEXO 04	
Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s) formulario para director	100
ANEXO 05	
Diseño e instrumento de la entrevista general	103
ANEXO 06	
Cuadro de coherencia para diseño metodológico	105
ANEXO 07	
Resultado del cuestionario MLQ 5x	108
ANEXO 08	
Resultados por subvariable del cuestionario	113
ANEXO 09	
Procesamiento de las entrevistas	122

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema estudiado en las organizaciones a fin de establecer roles definidos en cada uno de los trabajadores de manera eficiente y relevante para beneficio mutuo.

Reconocemos el liderazgo transformacional a través de las diversas coordinaciones entre el director con cada uno de los docentes de una institución educativa elegida. A su vez los docentes reconocen en la persona del director a la autoridad de la organización del proceso educativo.

Describimos en el presente trabajo de investigación cuáles fueron las características del liderazgo transformacional del director de una Institución Educativa Pública. Debemos considerar que las investigaciones sobre el liderazgo transformacional de los directivos no se han realizado en escuelas públicas de primaria razón por la cual nuestro trabajo busca encontrar dichas características en la figura del director.

Mencionaremos a las investigaciones de Ángel Gonzales Calle denominada “Estilos de liderazgo docente en una institución educativa pública del distrito de Magdalena” y Patricia Medina Zuta denominada “El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio cooperativo de la ciudad de Lima” las cuales dirigen el tema a los docentes y solo consideran al director como una figura administrativa. Además, revisamos las bibliotecas de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad del Pacífico (UP) Universidad de Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV) a fin de encontrar trabajos anteriores a la investigación realizada, no encontramos investigaciones similares.

Planteamos en la investigación la utilidad para los futuros investigadores de la línea de investigación de gestión en la educación así como aquellos especialistas o consultores quienes valoran la función del liderazgo transformacional de los directores del sector estatal.

Buscamos revalorar la imagen del directivo como promotor importante del liderazgo en la institución educativa. Así, el problema de investigación es el siguiente: ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07? Su importancia radica en determinar los elementos del liderazgo transformacional desarrollados por el director en sus relaciones interpersonales las cuales generan una mejor relación entre ellos.

El informe está organizado en dos partes. En la primera desarrollamos el marco teórico denominado “El liderazgo transformacional”. Explicamos el tema según James Burns (1978), Bernard Bass y Bruce Avolio (1994), Bernard Bass y Bruce Avolio (2000) y Kenneth Leithwood (1994). Luego, diferenciamos las relaciones que surgen entre los tres tipos de liderazgo como son el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el no liderazgo. Además, tratamos brevemente las variables que conforman cada uno de los liderazgos mencionados anteriormente desde la perspectiva de Bernard Bass y Bruce Avolio (1994, 2000) quienes son los estudiosos más reconocidos en el liderazgo transformacional centrado en directivos.

Describimos las aplicaciones del liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales. Teniendo en cuenta el ámbito conductual entre los directivos y los trabajadores, como el aspecto ético del líder proceso en el de cualquier tipo de organización. Consideramos a la escuela como una empresa de servicios educativos razón por la cual el liderazgo transformacional es aplicable en dicho sector.

En el capítulo II nos aproximamos al desarrollo de este liderazgo aplicado a la Institución Educativa Pública. En primer lugar, describimos cómo deben ser las características, perspectivas y participaciones motivadas por el director en los docentes en la Institución educativa. En segundo lugar, detallamos como el liderazgo transformacional beneficia a la gestión en la I.E. Pública. En este último punto, nos referimos explícitamente a las implementaciones realizadas por el director utilizando elementos del liderazgo transformacional en su centro educativo.



La segunda parte del informe comprende el capítulo III referido al trabajo de campo. Describimos el diseño y el análisis de la información recogida a través de los instrumentos del Measure Leadership Questionnaire (MLQ 5 X) y de la guía de entrevista semi estructurada realizada entre junio y setiembre del año 2007.

Los límites de la investigación radican en su nivel descriptivo y modalidad de estudio de caso, con una muestra particular el cual no pretende ser generalizada para otros contextos distintos de gestión.

Finalmente, esperamos que los resultados sirvan a la institución participante de la investigación y orienté futuras investigaciones en campo del liderazgo directivo para mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas públicas.



## CAPÍTULO I

### EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

En este capítulo desarrollamos qué es, qué elementos conforman y cómo se aplica el liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales. En primer lugar, identificamos a los principales autores vinculados al liderazgo transformacional desde los ámbitos empresariales quienes optimizan el trabajo de los subordinados. Resaltamos las diferencias del Liderazgo Transformacional con el Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Laissez Faire.

En segundo lugar, describimos como están conformados los elementos del liderazgo transformacional, a fin de conceptualizarlos y analizar su aplicación en las empresas donde se evidencian como un conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi 1995: 59).

Al final del capítulo explicamos cómo el liderazgo transformacional influye en los trabajadores quienes están a la expectativa del cómo funcionan las relaciones personales en sus centros laborales y cómo son las relaciones interpersonales de tipo cognitivo y emocional. También consideramos, como último acápite, la vivencia de la ética del líder como elemento integrador con sus seguidores a fin de tener una cultura organizacional sana en la institución.

#### 1.1 Concepciones del liderazgo Transformacional.

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo incorporado recientemente en las organizaciones educativas debido a la promoción de relaciones interpersonales entre los directores y los docentes. Algunos autores como James Burns (1978) y Bernard Bass (1985) presentan estilos muy marcados enfatizando perspectivas diferenciadas, ambos consideraron, en sentido amplio, que el liderazgo transformacional se complementaba con el liderazgo transaccional en sus interrelaciones entre líderes y seguidores.

Según Yukl describió el liderazgo sobre como:“.... a stream of evolving interrelationships in which leaders are continuously evoking motivational responses from followers and modifying their behavior as they meet responsiveness or resistance, in a ceaseless process of flow and counterflow" (Yukl 1989a: 210).

Percibimos el liderazgo transformacional desde una doble dinámica entre los niveles micro y macro. En el nivel micro influyen los procesos individuales mientras en el nivel macro influyen en la movilización del poder en función del cambio del sistema social y la reforma de la institución.

Retomaremos las palabras de James MacGregor Burns citado por Yukl, quien describió el liderazgo transformacional como un proceso en el cual:..."leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation." (Yukl 1989a: 210).

La idea de Burns consideró tanto a los líderes transformacionales como a sus seguidores sujetos que buscaban desarrollar su conciencia, lo cual conduce a un incremento de la moralidad y la motivación en sus acciones; esto se refuerza haciendo atractivos los ideales de libertad y justicia para una mejor motivación laboral, pero jamás las emociones del temor o los celos para conseguir motivarlos en sus obligaciones. Así, la moralidad es importante en el proceso de mutuo desarrollo de la conciencia con fines de lograr una relación vinculante entre el líder y sus seguidores.

De otro lado, Bernard Bass, citado por Yukl describió el liderazgo transformacional en términos del efecto del líder en los seguidores. Un líder puede transformar a sus seguidores: *"(1) making them more aware of the importance and value of task outcomes, (2) inducting them to transcend their own self interest for the sake of the organization or team, and (3) activating their higher-order needs"* (Yukl 1989a: 211).

La posición de Bass, utiliza las potencialidades de las personas quienes fueron las fuerzas operacionales de toda institución y si aquellos se percibían como

membros de dicha institución hicieron todo lo que exista en sus posibilidades, de acuerdo a sus motivaciones, para el beneficio institucional aún en contra de su propia seguridad personal.

En el cuadro 01 observamos las diferencias entre el liderazgo transformacional entre Burns y Bass.

Cuadro 01: Liderazgo Transformacional según Burns y Bass

Burns(1978) Trasformational Leadership	Bass (1985) Trasformational Leadership
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burns limits transformational leadership to enlightened leaders who appeal to positive moral values and higher-order needs of followers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• For Bass a transformational leader is one who activates follower motivation and increases follower commitment, regardless of whether the effects ultimately benefit followers. Bass would not exclude leaders who appeal to lower-order needs such as safety, subsistence, and economic needs. Leaders such as Adolph Hitler and Reverend Jim Jones (of the Jonestown massacre) are considered transformational, despite their negative effects.</li> </ul>

Fuente. YUKL, Gary (1989a: 211)

Burns, citado por Gary Yukl (1989b: 260), consideró que el liderazgo transformacional se vincula con los valores morales en forma positiva y con las necesidades de los seguidores. Para Bass, citado por Yukl (1989b: 260), el líder motiva al seguidor e incrementa su sentido de obligación, pero no se preocupa por los beneficios a favor de los seguidores.

Además, existen otras concepciones en las características que presenta el liderazgo transformacional. Nos apoyaremos en la tesis de Carolina Vega Villa y Gloria Zavala Villalón para optar el título de psicóloga titulada “Adaptación del

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ (versión 5 X Corta) de Bernard. Bass y Bruce Avolio al contexto organizacional chileno” en la Universidad de Chile. Las autoras citaban en su trabajo las estrategias y características que diversos autores atribuyen al liderazgo transformacional:

Cuadro 02: Estrategias y características del Liderazgo Transformacional

BENNIS Y NANNUS (1985)	BASS (1985)	NADLER Y TUSHMAN (1989)	TICHY Y DEVANNA (1986)	KOUZES Y POSNER (1987)	CONGER (1989)
Atención mediante la visión.	Atractivo. Inspiracional.	Visualizar. Energizar.	Reconocer la necesidad de revitalización.	Estimular el proceso.	Detectar las oportunidades inexploradas y las deficiencias de la situación actual.
Sentido mediante la comunicación.	Estimulación Intelectual.	Capacitar. Estructurar.	Crear una nueva visión.	Inspirar una visión compartida.	Comunicar visión.
Confianza mediante el posicionamiento.	Consideración Personalizada.	Controlar. Recompensar.	Modelar el modo.	Capacitar a otros para que actúen.	Fomentar la confianza.
Despliegue del Yo.				Mostrar el modo. Estimular los sentimientos.	Mostrar los medios para lograr la visión.

Fuente: HERSEY, Blanchard y Johnson citado por Vega Carolina y Gloria Zavala (2004: 105)

Apreciamos, en el cuadro anterior, seis características del liderazgo transformacional y cada uno con sus respectivos constructos teóricos para fundamentarlos sobre sólidas perspectivas académicas. Los datos sirvieron para identificar cada una de las interpretaciones o estilos desarrollados sobre el concepto de liderazgo transformacional.

Por nuestra parte, consideramos como características en la práctica del liderazgo transformacional: la capacidad de negociar, el control de los

resultados, la capacidad de construir una visión atrayente al colaborador y comunicarla apropiadamente para convencer a dicho colaborador. El líder transformacional es al mismo tiempo carismático y visionario porque es capaz de convencer a sus seguidores en necesidades de reconocimiento planteadas por él. Por tanto, los líderes (transformacionales) utilizan al máximo sus fortalezas para minimizar sus puntos débiles y desarrollan comunicación eficaz obteniendo apoyo y cooperación de sus seguidores (Cardona 2000: 8).

Nuestra investigación indaga si las características descritas anteriormente son desarrollables en un director de una organización educativa.

### 1.1.1 Relaciones entre el Liderazgo Transformacional con el Liderazgo Transaccional

La dimensión del liderazgo transaccional es el complemento del liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional, según James Mac Gregor Burns citado por Yukl (1989a: 213), permitió un intercambio de reconocimiento desde el seguidor hacia el líder. El liderazgo transaccional, según Bernard Bass citado por Yukl (1989a: 213), necesitaba de incentivos influyentes en la motivación, pero clarificado en el trabajo en el reconocimiento hacer sentir bien al seguidor.

Cuadro 03: Liderazgo Transaccional según Burns y Bass

Burns (1978) Transactional Leadership	Bass (1985) Transactional Leadership
Burns views transactional leadership as an exchange of rewards for compliance.	Bass, it includes not only the use of incentives and contingent rewards to influence motivation, but also clarification of the work required to obtain rewards. Bass sees theories such as the vertical dyad linkage theory and the path-goal theory as descriptions of transactional leadership.

Fuente. YUKL (1989b: 211)

Por tanto, la propuesta de Bass expresa sutiles diferencias con las ideas de Burns, sin embargo ambas posiciones no son excluyentes.

El liderazgo transaccional crea interrelaciones sobre la base de la recompensa como incentivo para el trabajo. Sin embargo, el liderazgo transformacional tiene otra perspectiva porque se basa en la confianza y las obligaciones asumidas por los seguidores. Cabe resaltar que el líder transformacional enfatiza la motivación y la obtención de objetivos porque refuerza la confianza y la eficacia de los seguidores (Jung & Avolio 1999: 209).

Mencionamos desde el inicio a las relaciones entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional como complementarias. Investigadores como Barling, Weber y Kelloway (1996: 827) aseveran que el liderazgo transformacional eleva a los líderes quienes ayudan a sus seguidores a un alto nivel de funcionamiento en la organización.

El liderazgo transaccional no cuenta con mayor importancia desde un punto de vista de asociaciones estratégicas que otorguen beneficios a largo plazo. Lo cual se evidencia en las interrelaciones desarrolladas con bajos comportamientos exigidos formalmente entre el líder y sus seguidores únicamente en el ámbito laboral sin involucrar otras áreas de desarrollo profesional como el trabajo cooperativo o compartir espacios de socialización mas personalizados.

Además, el líder transaccional muestra mayor énfasis en los resultados de las relaciones interpersonales; concentra su accionar directivo al negociar los intercambios extrínsecos y maneja las acciones de sus seguidores, haciendo hincapié únicamente en la motivación extrínseca.

El líder transaccional obtuvo una colaboración eficaz de su seguidor sobre la base de premios y castigos. Además, el líder transaccional es buen negociador al reforzar la relación económica que utiliza (Cardona 2000: 8).

Reflexionamos al liderazgo transaccional basado en relaciones de intercambio entre líder y seguidor. Tomaremos la idea de Echaniz (2001: 6) por el cual un líder transaccional intercambia premios y promesas de manera de asegurar el desempeño laboral.

Otros autores como John Humphreys y Walter Einstein (2003: 93) nos apoyan al declarar que el liderazgo transformacional es un complemento del transaccional. Sin embargo, Bass (1985) tiene la perspectiva que el liderazgo transformacional permite a los trabajadores trascender a sus propios intereses y favorece al autoliderazgo de cada seguidor (Echaniz 2001: 6).

El líder transformador, elabora estrategias las cuales consolidan los intereses personales del colaborador con su organización, dirigen los esfuerzos directivos a construir una visión y condiciones de trabajo digno para sus seguidores. Las acciones anteriormente mencionadas son extrapoladas de contextos empresariales donde los líderes identifican como aprovechar los intereses de sus trabajadores en beneficio de la organización en la cual están inmersos a diario. Cabe resaltar tal como aseveran Kuhnert y Lewis (1987: 648) que el líder transaccional conocen estrategias de cómo sustituir un objetivo por otro, reducir la resistencia e implementar decisiones en los seguidores. Por tanto, la relación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional es de tipo complementario.

El líder transformacional comparte con el líder transaccional un elemento común: el ser carismático, es decir, el líder convence al seguidor como sus objetivos e intereses personales se relacionan directamente con su trabajo cotidiano. Es decir, alaga al seguidor como extraordinario y refuerza la motivación intrínseca (Cardona 2000: 8).

La motivación personal consolida el proceso del liderazgo transformacional. La teoría de las necesidades de Abraham Maslow (1954:28) destaca la consolidación las acciones diarias en las interrelaciones entre el líder y el seguidor.



### 1.1.2 Relaciones entre el Liderazgo Transformacional con el Liderazgo Laissez- Faire

El liderazgo Laissez-Faire es opuesta al liderazgo transformacional. El liderazgo Laissez-Faire evita tomar posición definida en la dirección de los colaboradores asemejándose a una anarquía informal donde cada idea surgente es beneficiosa en los procesos de interrelación de la institución.

Así tenemos al estilo Laissez-Faire la cual renuncia a tomar posición en la disputa y realizar el trabajo en serio (Bass & Riggio 2006: 206). Es decir, desea congraciarse con cada parte involucrada evitando tomar una posición decidida y coherente.

Además, los líderes con estilo Laissez-Faire están ausentes cuando se les requiere (Judge and Piccolo 2004: 756). Es importante recalcar que prolonga sus decisiones sólo cuando es estrictamente necesario. También suelen estar ausente en las reuniones trascendentales para la organización.

El líder Laissez-Faire quiere congraciarse con todos las personas quienes le rodean en su trabajo, pero fomenta una desconfianza racional hacia su personal al no ejecutar las tareas inherentes a su función directiva. Entre sus conductas características destaca el evitar tomar decisiones manifiestas en adhesión o rechazo ante propuesta innovadora o necesaria en la coyuntura del medio laboral cotidiano. También su facilidad al desprender sus responsabilidades ya sean técnicas, profesionales o morales ante sus colaboradores.

Además, no prioriza las necesidades institucionales al actuar con relevancia en beneficio de sus colaboradores y de la institución a su cargo.

En resumen, el líder Laissez-Faire no está comprometido con los anhelos de la institución motivo por el cual es incompatible con el líder transformacional.

## 1.2 Característica del Liderazgo Transformacional.

Comenzaremos identificando las dos primeras características de la dimensión del liderazgo transformacional.

Así la influencia idealizada refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder (Bass y otros 2003: 208).

En la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores (Bass y otros 2003: 208).

La influencia idealizada y la inspiración motivacional se incrementan cuando el líder les presenta un futuro deseable en el cual articula cómo dicho futuro puede ser obtenido, establece un modelo a seguir, un modelo de alto desempeño y demuestra determinación y confiabilidad en sus actos con sus seguidores.

La tercera característica del liderazgo transformacional, es la estimulación intelectual considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución (Bass y otros 2003: 208).

Para tal resultado los subordinados (seguidores) piensan críticamente y el líder fomenta respuestas creativas frente a las contingencias laborales que tienen en la institución a diario. Además, el líder plantea nuevos retos y fomenta romper con los esquemas anteriores de enfocar el problema (Walumbwa and Lawler 2003: 1086).

Dicho proceso debe ser permanente para consolidar este elemento del liderazgo transformacional. Un enfoque diferente parte del director ayuda a estimular la creatividad en la resolución de problemas y desempeño laboral. (Avolio y otros 2004: 954).

La cuarta característica del liderazgo transformacional es la consideración individualizada en la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor (Bass y otros 2003: 208). La consideración individualizada se desarrolla cuando los líderes transformacionales atienden al desarrollo de los seguidores, le dan soporte y asesoría a cada uno de ellos.

Los líderes transformacionales delegan responsabilidades a sus subordinados como oportunidad de crecimiento personal considerando sus habilidades y necesidades personales de reconocimiento.

Además, el líder transformacional incrementa sus responsabilidades a fin de desarrollar todo el potencial de los seguidores (Avolio y otros 2004: 954). La idea anterior permite dilucidar cómo se relacionan entre sí las variables en un mejor funcionamiento cuando se aplican en contextos organizacionales.

Nos complementará la caracterización de las variables del liderazgo transformacional Parry & Proctor –Thomsom (2002:78) quienes afirman a la influencia idealizada como representaciones sobre líderes con respeto, modelos de confianza y ostentan altos valores éticos y morales.

La motivación inspiracional, se refiere a cómo se desenvuelven, motivan e inspiran a los seguidores, se rescata el trabajo en equipo; tanto los líderes como los seguidores manifiestan optimismo y entusiasmo reflejando una visión alentadora del futuro.

En lo concerniente a la estimulación intelectual, los líderes fomentan la innovación, la creatividad y cuestionan antiguos supuestos. Acogen nuevas ideas y evitan mostrar miedo frente a los errores o ir contra el mayoritario sentido común.

Finalmente, la consideración individualizada en la cual el líder está atento a las necesidades y diferencias de cada individuo. Dispone su ser integral en actitud de escucha ante sus seguidores, busca desarrollar sus potencialidades e interactúa de manera diferenciada con cada uno de sus seguidores.

### 1.3 Características del Liderazgo Transaccional

Describiremos las dos características del liderazgo transaccional; la recompensa contingente; y la dirección por excepción las cuales a su vez se subdivide en dirección por excepción activa o dirección por excepción pasiva.

En cuanto a la recompensa contingente el líder y seguidor acuerdan que debe hacerse para alcanzar la recompensa o evitar la sanción. Los seguidores continúan si sienten el intercambio transparente y las distribuciones otorgadas equitativamente (Vega & Zavala 2004: 106).

La recompensa contingente apreciar como las relaciones de negociación son importantes, pero basadas en el castigo y premios la cuales son materiales o inmateriales para asegurar la participación activa del seguidor en las acciones de líder transaccional.

En términos de Bass y Avolio la conducta del líder refuerza a los seguidores en el cumplimiento de sus obligaciones y objetivos. La recompensa es pródiga en intercambio de las demandas del líder (Tejada; Scandura & Pillai 2001: 34).

La segunda característica es la dirección por excepción, definida como la conducta del líder basada en la coerción o castigo de los subordinados identificando sus errores. (Tejada; Scandura & Pillai 2001: 34). Dicha posición se complementa cuando el líder toma decisiones sobre las fallas y desviaciones del desempeño esperado (Vega & Zavala 2004: 117).

La dirección por excepción corrige sobre la base de los defectos de los colaboradores. La corrección no fomenta una mayor interrelación entre

seguidores y líderes, por el contrario disminuyen la percepción del desempeño, Bass (1985), del seguidor y su utilidad para la institución.

Se agrega dos sub- características al concepto de la dirección por excepción como son:

a) Dirección por excepción activa, el líder dirige su atención hacia los errores cometidos por un trabajador para tomar las acciones correctivas necesarias. (Bass & Riggio 2006: 8). Se enfatiza en el desempeño de cada trabajador (colaborador) el cual es monitoreado para encontrar sus errores. (Tejada; Scandura & Pillai 2001: 34).

b) Dirección por excepción pasiva, el líder asume una actitud de espera en el error del trabajador (colaborador) para luego corregirle. (Bass & Riggio 2006: 8).

En ambos casos, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva, el líder castiga las fallas encontradas en el desempeño laboral tomando como criterio para tal sanción las expectativas que él o ella se forma de cada trabajador bajo su mando.

#### **1.4 Aplicaciones del Liderazgo Transformacional en las relaciones interpersonales.**

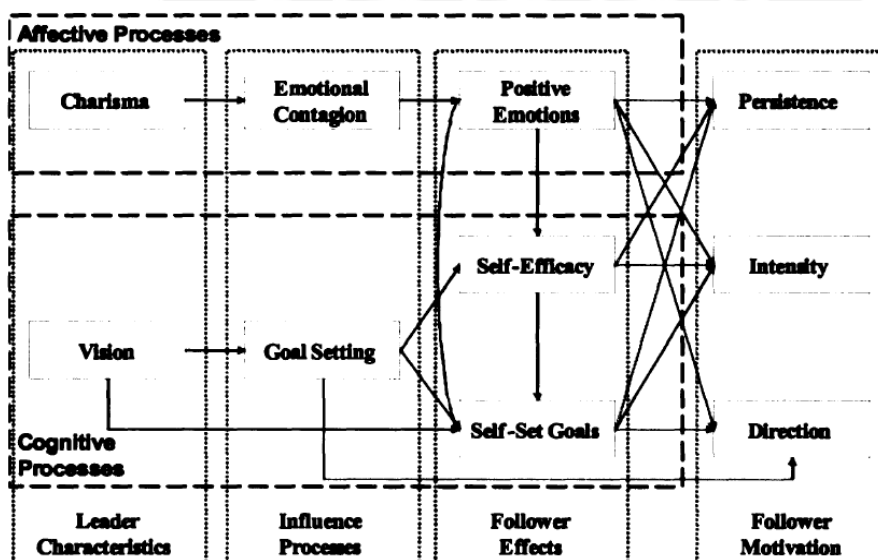
El liderazgo transformacional se desarrolla en las relaciones afectivas y cognitivas producto del intercambio de las experiencias laborales como personales tanto en directivos como trabajadores quienes armonizan sus funciones desde sus obligaciones al interior de las empresas. Complementando la idea anterior, resaltamos el componente ético como elemento de autoridad del líder transformador en sus seguidores a fin de guiarlos en lo que él o ella ha trazado como óptimo para la institución.

### 1.4.1 Aspectos conductuales del Liderazgo Transformacional entre los directivos y trabajadores

Identificamos cómo el liderazgo transformacional desarrolla un conocimiento tácito (Chu Wei 1998: 111) en las organizaciones de diversos rubros económicos para analizar sus manifestaciones en las labores cotidianas. Explicitamos la relación entre liderazgo transformacional y relaciones interpersonales basandonos en los estudios de John Barbuto y Mark Burbach (2006: 57) quienes han encontrado una correlación fuerte de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional.

Los líderes poseedores de inteligencia emocional son apreciados por sus coetáneos debido a su habilidad en asumir el lugar de los demás, de modo tal que puedan anticiparse a los actos de los otros. Es decir, son personas capaces de refrenar sus impulsos emocionales, interpretar los sentimientos más íntimos de los demás y mantener relaciones de una manera fluida. A continuación presentaremos el esquema 01, sobre dos procesos conductuales interrelacionados en el liderazgo transformacional.

Esquema 01: Affective Process and Cognitive Process



Fuente: ILIES, Remus, Timothy JUDGE y David WAGNER (2006: 6)

El primero de los procesos, es el **proceso afectivo** el cual toma como elemento característico del líder su carisma convenciendo al seguidor.

Mediante este proceso afectivo los líderes carismáticos crean y contagian experiencias emocionales positivas en sus seguidores (trabajadores, colaboradores) influenciando en sus estados emocionales. Cierra en el esquema de este primer proceso, las emociones positivas que el líder consolida con sus seguidores en miras de afianzar la auto-eficacia de cada seguidor y sus objetivos sean los mismos del líder en beneficio de la institución donde se encuentren.

El segundo proceso, es el **proceso cognitivo** el cual identifica la característica importante del líder como es la visión construida con sus seguidores en beneficio propio y de los demás. Luego se fija los objetivos reafirmando la “visión” y “misión” de la institución en la cual se desenvuelve como parte esencial del propio desarrollo profesional. Cierra el esquema los efectos en el seguidor quien está convencido que sus objetivos laborales son los mismos de la institución en la cual labora.

Además, especificamos las combinaciones en las cuales los procesos afectivos y cognitivos influyen en la motivación del seguidor (trabajador, colaborador). Esta acción tiene tres componentes: la dirección de acción por la cual el trabajador sabe hacer en base a los objetivos a alcanzar; la intensidad del esfuerzo es asumida al cumplimiento de sus objetivos lo cual le traerá mejores beneficios personales y profesionales; y la persistencia del esfuerzo enfatizando sus intereses individuales correlacionados con el de la institución en la cual se desempeña.

Tanto el proceso afectivo como el proceso cognitivo permite afianzar un trabajo adecuado de los docentes (trabajadores) y mantener relaciones estables con su director.

#### **1.4.2 Aspectos éticos del liderazgo transformacional**

Mc Gregor Burns, citado por Echaniz, piensa que la ética es la forma de construir una relación transformadora a favor de ambos, tanto, líder como seguidor. Considera que el liderazgo se transforma en moral elevando la

aspiración ética de seguidor y líder teniendo en ambos un efecto transformador (Echaniz 2001: 6).

Sin embargo, Bernard Bass no considera que el líder deba ser ético transformativo tomando como ejemplos al emperador romano Calígula o al dictador Mussolini, es decir sólo dirigen los procesos de cambio sin importarles la condición moral de sus seguidores o las libertades individuales que deben respetar.

Asumiendo una posición estoica, el líder transformacional tiene valores morales basados en la ética personal desarrollando integridad en sus acciones y otorgando confianza personal a sus seguidores. Nosotros tenemos la expectativa que el líder transformacional posea una conducta moral sólida para legitimar su liderazgo.

El defecto del liderazgo transformacional es evitar una posición clara del líder por considerar relaciones de beneficio que no siempre tienen integridad para dicho fin o cometido. Es más, el líder transformador puede desarrollar la manipulación en sus seguidores a fin de persuadir a sus colaboradores que hagan lo que él o ella desean a favor de los intereses individuales (del líder transformacional).

El comentario de James McGregor Burns, citado en el párrafo anterior, no hace explícito el cómo se incrementa en forma artificial las necesidades y tampoco especifica cuáles son dichas necesidades “bajas” aprovechadas por el líder. Sin embargo, consideramos que es evidenciable determinar el cuándo ocurre la intervención del líder transformacional de manera transformativa o manipulativa en sus colaboradores.

Finalmente, afirmamos que el liderazgo transformacional desarrolla las potencialidades de los seguidores en beneficio del líder transformador quien logra las metas de la institución. En el siguiente capítulo estudiaremos como el liderazgo transformador interviene en la escuela pública.



## CAPÍTULO II

### EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA

La importancia y los impactos del liderazgo directivo ejecutado en la escuela pública se han demostrado a través de diversas investigaciones como las de:

Bridge, R., Judd, C., & Moock, P. (1979) *The determinants of educational outcomes*; Conley, D.T. (1993) *Roadmap to restructuring: Policies, practices, and the emerging visions of schooling*; Duke, D., & Leithwood, K. (1994) *Management and leadership: A comprehensive view of principals' function*; Gronn, P. (1996) *From transactions to transformations: A new world order in the study of leadership*; Hallinger, P., & Heck, R.H. (1996). *Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995*; Hallinger, P., & Heck, R.H. (1998) *Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995, etc.* (Chapmann, Corson y Leithwood 1996: 256)

Las experiencias de investigaciones publicadas en lenguas anglosajonas considera la corriente denominada escuelas eficaces, es decir, la escuela pública incentiva y consigue niveles de calidad en la enseñanza dentro de sus limitados contextos socioeconómicos en la persona del director quien desarrolla un liderazgo peculiar, estimulante, integrante de esfuerzos y énfasis en la consecución de objetivos claros y compartidos.

Las características anteriormente atribuidas a los directores eficaces son unívocas conforme Bernard Bass (1985) denomina "liderazgo transformacional" porque fomenta el trabajo constante a fin de obtener los resultados diseñados en los objetivos de largo plazo; refuerzan determinados valores integrados al grupo dirigido; transforma en vez de resignarse a las condiciones de su medio, las estructuras socioeconómicas de su entorno cotidiano; y utilizan la motivación intrínseca sobre los colaboradores quienes trabajan comprometidos al desarrollo y perfeccionamiento profesional beneficiando de la institución perteneciente.

Existen experiencias del liderazgo transformacional en contextos internacionales y recuperamos su aporte de aplicación en nuestro país. Para tal

efecto planteamos un análisis desde los directivos quienes ejercen el liderazgo persuadiendo a sus docentes en la institución educativa.

Entre las experiencias extranjeras tenemos la experiencia australiana de Kerry Barnett y Jhon McCormick quienes afirman: “most models of transformational leadership (Bass and Avolio, 1997; Leithwood et al ,1999) assume that is the leader who articulates a vision that motivates and inspires followers to sacrifice their own interests for the sake of the organization”. (Barnett and McCormick 2003: 70).

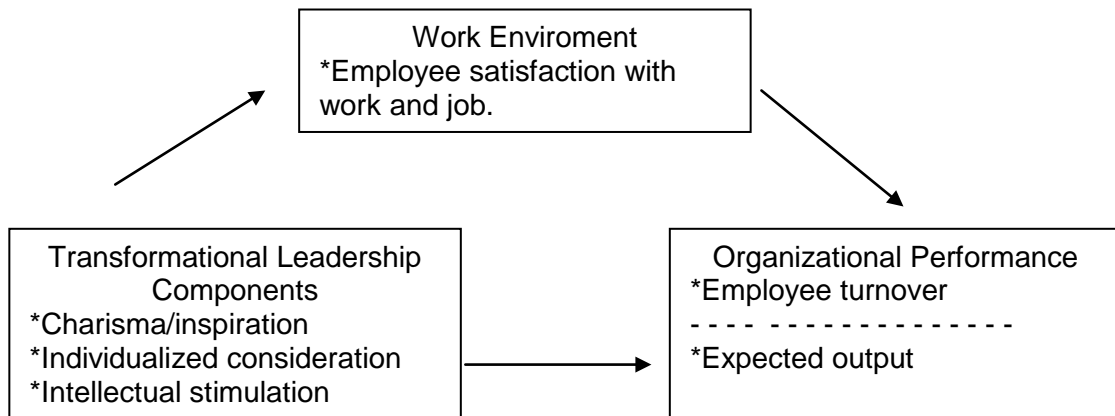
Es el director quien debe encarnar los ideales de la institución educativa y ejercerlo con integridad. Este último aspecto, la integridad, motiva a los profesores de las Instituciones Educativas a superar sus problemas personales en beneficio de la organización de la cual se sienten miembros importantes.

En el esquema número 002 identificamos las variables del liderazgo transformacional las cuales son:

- La inspiracional motivacional, (Inspiración de la motivación);
- La estimulación intelectual, (Estimulación del esfuerzo docente);
- La consideración individualizada, (Atención a las necesidades del docente) que deben permitir una conformación armónica entre los docentes con su director.

El liderazgo transformacional se relaciona con el trabajo docente porque satisfacen sus necesidades personales como trabajador en su labor cotidiana.

Esquema 002: The relation of Leadership to work environment and organizational performance



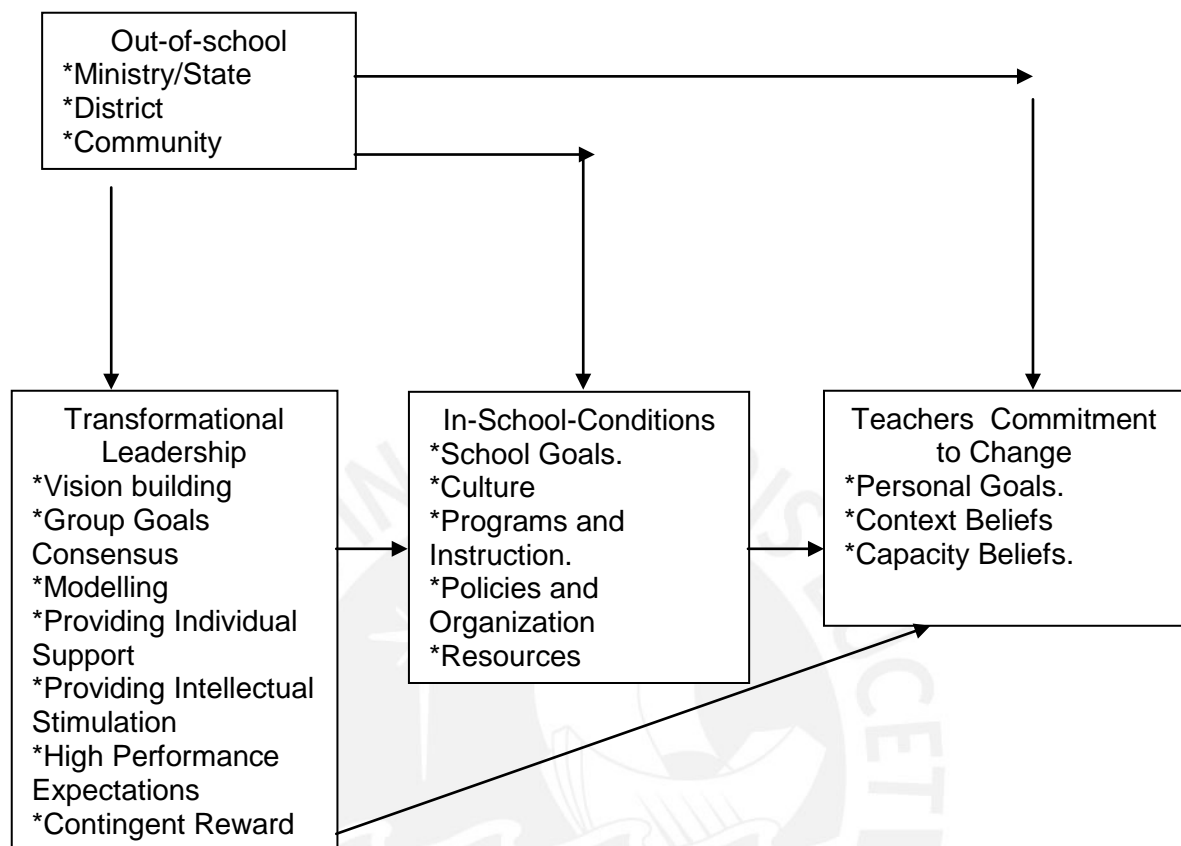
Fuente: GRIFFITH, James (2004: 335)

Finalmente, la performance laboral debe facilitar al docente no disminuir su laboriosidad, independientemente de su sueldo, y más bien tiene expectativas en mejorar su desempeño ante sus estudiantes y pares.

Por otro lado, tenemos la experiencia del liderazgo transformacional en educación de Huen Yu, Kennteh Leithwood y Doris Jantzi (2002: 368) quienes le agregaron y adaptaron otros elementos para aplicarlo a sus realidades. Como muestra el esquema número 003. Si bien mantienen las variables como la consideración individualizada (Atención a las necesidades del docente) y la estimulación intelectual (Estimulación del esfuerzo docente) le han agregado otras dos variables como el medio de trabajo (Work environment) y el desempeño organizacional (Organizational Performance).

El liderazgo transformacional se inserta en condiciones representativas de la escuela como los objetivos, su cultura, sus programas e instrucciones, sus políticas y organización; y sus recursos para obtener un mejor funcionamiento dentro de los contextos en los cuales se desarrolla. También, el liderazgo transformacional, debe rescatar las obligaciones de los profesores para el cambio como son los objetivos personales, las creencias del contexto y las creencias de las propias capacidades. Estas experiencias en escuelas primarias han generado cambios en los procesos de las concepciones de educación.

Esquema 003 A model for explaining the development of teachers commitment to change



Fuente: YU, Huen, Kenneth LEITHWOOD y Doris JANTZI (2002: 370)

Las investigaciones del liderazgo transformacional en educación han sido realizadas por Kenneth Leithwood y D. Steinbech (1993). Ellos han ejecutado ciertas modificaciones en el contexto educativo como cita Murillo, las cuales son: "...la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal" (Murillo 2006: 16).

Lo anteriormente descrito permitirá un mejor funcionamiento de las escuelas. Al mejorar las relaciones entre los directivos con su personal como son los docentes, administrativos y personal de limpieza se consolidan tanto la misión como la visión compartida para una eficacia de los recursos y una relevancia

de la política institucional para beneficio de los involucrados. Lo descrito se observa en el cuadro 04.

Cuadro 04: Síntesis del ejercicio del liderazgo transformacional según Leithwood.

DIMENSIONES	ACTUACIONES
<b>Propósitos</b>	*Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela. *Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela. *Tiene expectativas de una excelente actuación.
<b>Personas</b>	*Presta apoyo individual. *Presta estímulo intelectual. *Ofrece modelos de buen ejercicio profesional.
<b>Estructura</b>	*Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo. *Concede a los profesores (individual y colectivo) autonomía en sus decisiones. *Posibilita tiempo para la planificación colegiada.
<b>Cultura</b>	*Fortalece la cultura de la escuela. *Favorece el trabajo en colaboración. *Entabla comunicación directa y frecuente. *Comparte la autoridad y la responsabilidad. *Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales.

Fuente: MURILLO, Javier, Raquel BARRIO y José PÉREZ ALBO (2006:105)

Las escuelas públicas extranjeras, (Vicente; et al; 1998) citado por Murillo, Barrio y Pérez (2006: 105) evidencian el liderazgo transformacional, el ejercicio de este liderazgo debe tener como principales promotores a los directores quienes crean soluciones con apoyo docente en beneficio de la escuela, consolidan sus valores sociales en acuerdo con los docentes, hacer operativo sus compromisos en acciones de soluciones, y promover el desarrollo profesional de cada uno ellos.

## 2.1 EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA

El liderazgo transformacional es viable considerando las interrelaciones entre el director-líder y el docente –seguidor. Estas relaciones interpersonales requieren condiciones para iniciarse, profundizarse y mantener en el tiempo de lo contrario no se consolida el grupo humano. Es decir, conforme se realiza una dinámica de relación interdependiente entre los docentes y el director en la cual se potencia las necesidades de logro del docente, la tolerancia a la ambigüedad en las ordenes y la complejidad cognitiva de realizar operaciones múltiples y simultaneas (Wofford, Whittington y Goodwin: 2001: 209) que asegure una filiación entre cada uno de los actores de la organización educativa.

En nuestro caso, el liderazgo ejercido por el director, es relevante porque debe liderar y dirigir el proceso de cambios en la escuela. Sin embargo el liderazgo ostentado por el director de la I.E. Pública no es un producto aleatorio, ni producto exclusivamente de la ilusión, sino requiere condiciones imprescindibles. En la idiosincrasia local los docentes peruanos perciben un liderazgo heroico el cual es irreal y no responde con las competencias ejecutivas del director-líder (Yukl 1989b: 277). Desarrollamos una expectativa en el director líder quien es responsable del destino de la entidad y esperamos sus acciones a realizar en gestión educativa.

La construcción del liderazgo transformacional por parte del director de la I. E. Pública se debe basar, en primera instancia, en realizar sus funciones administrativas inherentes a su cargo como son la coordinación, supervisión de clases, supervisión del Plan Anual de Trabajo (PAT), las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación de sus docentes.

Dicho cometido toma en cuenta su capacidad de convocatoria e influencia ejercida sobre sus docentes realizando lo planificado por ellos y con ellos. Se requiere que el director debe haber consolidado una visión compartida,

utilizando el Proyecto Educativo Institucional de la I. E. Pública, estableciendo relaciones vinculantes entre las actividades profesionales de sus docentes y los cambios requeridos en la institución en forma relevante para beneficio mutuo.

El liderazgo transformacional desarrolla las capacidades de innovación centrado en las prácticas de enseñanza y aprendizaje refuerzan la visión institucional (Hallinger 2003: 330-331) en la cual la persona del director-líder es recurrente en su accionar directivo con sus docentes-colaboradores en beneficio personal y profesional de cada uno de ellos.

Consideramos al asesoramiento en los docentes como una cualidad necesaria en el director a fin optimizar el trabajo en la I.E. Pública. El asesoramiento es un indicio del accionar del director en incrementar las capacidades de sus docentes y desarrollar confianza en sus propias habilidades.

Así las acciones del liderazgo transformacional ejercido por el director de la I. E. Pública se refuerzan mediante fomentar la confianza entre los docentes-colaboradores, reconstruyendo su perspectiva de vida y replantear las propias decisiones para la mejora continua personal (Avolio, Howell, Sosik 1999: 220). El director realiza un asesoramiento individualizado lo cual facilita un mejor trabajo en equipo y la cultura organizacional.

Reconocemos al director de la Institución Educativa Pública, como quien debe encarnar los ideales, es decir, el principal gestor. Su liderazgo es basado en la influencia; la inspiración de la motivación; la estimulación del esfuerzo docente; y la atención a las necesidades del docente. Solo combinando las dimensiones del liderazgo transformacional satisface a sus docentes y tiene relaciones profesionales fuertes con los mismos.

Esperamos al director de la I.E. Pública como agente transformador de su entorno y construya sus propias visiones para beneficio de todos. Los estudios demuestran que los líderes transformacionales recrean sus entornos (Kirby, Paradise y King 1991: 303), es decir son capaces de reconfigurar ámbitos hostiles en entornos de desarrollo profesional saludables.

Además las relaciones de liderazgo entre director y docente deben fundamentarse en la confianza. Los docentes de la I.E. Pública tienen soporte en sus acciones profesionales cotidianas percibidas en su director cual cúmulo de habilidades reformulando las contingencias y dando un enfoque distinto, es decir la relación director-líder y docente- colaborador se establece en la confianza mutua (Deluga 1990: 193) en la cual ambas partes son corresponsables de la dinámica para beneficiarse.

El director ejerce su liderazgo transformacional por los procesos conductuales y cognitivos consolidando la confianza sobre sus docentes quienes le han reconocido sus habilidades en el manejo de la institución educativa. Dicho director enfatizará la estimulación del esfuerzo docente (intellectual stimulation) para incrementar su liderazgo en los mismos. El manejo de contingencias profesionales tipo problema –solución favorece a la estimulación intelectual en los docentes (Mumford y otros 2000: 164) de tal manera que su creatividad se convierte en una innovación institucional.

El liderazgo del director de la I.E. Pública, inclusive debe trascender a su propia actividad laboral. De acuerdo a la investigación reciente de Anthea Zacharatos, Julian Barling, y E. Kevin Kelloway (2000: 225), este liderazgo influencia a los estudiantes y padres de familia en la dinámica de estimulación del esfuerzo de los hijos guiándolos a mayores responsabilidades. Así se vincula las conductas de los padres quienes desarrollan una actitud positiva hacia el trabajo con la organización educativa. Por lo tanto, un beneficio del liderazgo transformacional en el director es constituir un mejor vínculo interpersonal con sus docentes e involucrarse a sus estudiantes y padres de familia como colaboradores indirectos en su gestión.



## LA PARTICIPACIÓN DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA

En nuestro contexto el liderazgo ejercido por el director de la I.E. Pública tiene una gran relevancia por ser quien dirige los procesos de participación en el interior de su institución educativa. Es necesario enfatizar a la persona del director-líder quien vincula a la comunidad educativa en un proyecto de mejora desde la perspectiva del cambio (Murillo: 2003: 18) mediante su apertura a las intervenciones positivas de sus docentes.

El director de la I.E. Pública debe proponer las estrategias necesarias promotora de participación en sus docentes. Para ello determina el esfuerzo docente a realizar, motiva la percepción de justicia en las tareas asignadas y establece criterios de desempeño tanto individual como colectivo (Pedraja; Rodríguez y Rodríguez 2006: 578) a fin de establecer una cultura organizacional sana.

Posesionamos al director de la I.E. Pública como el primero quien da las condiciones necesarias en participación de sus docentes. Tal tarea demuestra un compromiso basado en un trato cortés y de actitud de escucha a fin de atender a las sugerencias brindadas por sus docentes.

Asimismo, el director de la I.E. Pública tiene la oportunidad, utilizando la participación de sus docentes, mediante un liderazgo transformacional de recuperar la calidad de la educación en la gestión pública conciliando los intereses de sus docentes, estudiantes, padres de familia, socios estratégicos y gobierno local. Para tal efecto, el director de la I.E. Pública inicia la participación de los docentes como proceso permanente en su institución. Nos fundamentamos en la capacidad de favorecer el liderazgo de los profesores en las actividades educativas (Uribe 2005: 7) quienes establecen un mejor trato entre sus pares y su director al colaborar con la gestión institucional.

El director de la I.E. Pública motiva a los docentes (seguidores) trabajando con variedad de logros, permitiendo ganar auto confianza; creando estructuras

favorables a implementar en la organización, profundizar y consolidar una conciencia acerca de la relevancia de los resultados escolares; y generando beneficio en todos los docentes participantes quienes buscan unir sus esfuerzos en la acción educativa.

Además, las experiencias de participación cohesionan al grupo en momentos difíciles, crisis o estrés (Bass y otros 2003: 216) de la tal manera que la organización educativa convierten sus debilidades en oportunidades de crecimiento institucional.

Esta última parte nos ayuda a incrementar los niveles de participación del director de la I.E. Pública en escuela pública considerando las contingencias socio económicas que dificultan las relaciones entre él y los docentes.

## **2.2 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CONTEXTUALIZADOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA**

Nuestra investigación aprovecha las características establecidas en el estudio de los líderes, en la figura de un director en una escuela pública, a fin de describir los efectos generados en los docentes a su cargo. Así consideramos:

### Influencia en el docente

La conducta del director sirve como modelo a sus docentes. En dicho aspecto los docentes le atribuyen autoridad y no cuestionan la conducta profesional del director.

El director es percibido como una persona con ascendencia personal (Bass & Riggio 2006: 176) entre los docentes fundamentado en su seguridad, es decir, sus acciones son observadas como órdenes acatadas en la brevedad asegurando el éxito. El liderazgo transformacional favorece a potenciar a los docentes en sus procesos de identificación personal y profesional con el director y la institución educativa.

Además, el director muestra determinación al momento de impartir las órdenes al no ser convencional como otro tipo de líderes. El liderazgo transformacional favorece al empoderamiento y la innovación en el clima organizacional ya que incentiva cuotas de poder según capacidades del docente.

Cabe resaltar las acciones del director quien tiene menores críticas y resistencia por sus docentes. De tal manera, el director desarrolla la responsabilidad moral de cuidar de sus docentes y en reciprocidad ellos desarrollan una lealtad incondicional y obediencia favorecida por las interrelaciones personales establecidas en el trabajo.

Enfatizamos el análisis cualitativo desde la perspectiva de la autoridad del director quien posee reconocimiento reconocida por el grupo de docentes. Para tal efecto el director se establece como referente ético y determina la visión institucional desde las perspectivas personales y legales de su cargo.

La autoridad del director se da en instructivos qué se debe hacer y cómo implementarlo en las aulas. Es importante identificar cómo los docentes le atribuyan autoridad al director por su capacidad de dirigir la organización educativa sobre la base de su experiencia personal y profesional en el ámbito educativo al compartirles una visión de lo esperado por cada uno de ellos durante el año lectivo.

El director tiene estrategias empíricas de incrementar su autoridad al otorgar a los docentes niveles de autonomía, reconocer sus logros y alentar su desarrollo personal los cuales legitimizan su autoridad en la percepción de sus profesores.

Una primera estrategia empírica de autoridad de un director es ser sociable, quien es empático al realizar la actividad laboral de una manera afable y agradable. La segunda estrategia empírica es afianzar su propia autoridad mediante el potenciar sus relaciones con sus docentes incondicionales a fin de asegurar el trabajo docente centrado en la figura del director.

### Motivación en el docente

La conducta del director motiva e inspira a nuevos retos en los docentes de la institución. El director es percibido por sus docentes como una persona quien posee una postura articulada socialmente, es decir, se muestra flexible en sus decisiones, emocionalmente equilibrado y perspicaz ante las dificultades a solucionar. Además, es una persona de sensibilidad ante los conflictos resueltos en contextos álgidos. La motivación obtenida en los docentes se basa en la confianza, la satisfacción y el significado del trabajo docente vinculado con su bienestar laboral.

La motivación del director mantiene en los docentes una permanente expectativa de dar lo mejor de sí, en favor de la institución, es decir el docente motivado es creativo, resuelve problemas y toma riesgos lo cual favorece al trabajo corporativo en la organización educativa.

Destacamos el análisis cualitativo desde la perspectiva del Poder de convencimiento, el director sustenta razones de interés en el trabajo profesional. Así el director proporciona los procesos favorables a la visión institucional y maneja las expectativas de los docentes a favor de su obtención enfatizando a su propia organización (Mind Garden 2004: 28).

El poder de convencimiento del director es un proceso comprometido e inducido conscientemente de manera individual y emocional en su trabajo con los docentes. Si obtenemos lo anterior, el compartir la visión de la organización educativa facilita involucrar a los docentes en el proceso de trabajo anual como es: Formulación, que implica necesariamente análisis interno, análisis externo elaboración de objetivos y construcción de estrategias. Implementación, procedimientos del cómo realizar las actividades en la organización educativa. Seguimiento, elaborar estrategias de seguimiento y control a fin de evaluar los resultados programados.

Además, el convencimiento ejercido por el director crea una expectativa laboral en cada docente la cual favorece a la responsabilidad tanto individual como

colectiva. Es decir, se hará lo necesario a fin de cumplir con lo programado por el director. Sin embargo, dicho seguimiento a la autoridad por parte de cada docente tiene una limitación como es el reconocer cuál es la razón de tal seguimiento, inferimos algunos intereses personales o colectivos al mostrar abierto apoyo al director en sus procesos de gestión.

### Estimulación del docente

El director establece la creatividad elaborando preguntas, reformulando problemas y tomando antiguas dificultades con nuevos puntos de vista. Una evidencia que el liderazgo estimula al docente ocurre cuando estos actúan con autonomía sin la presencia del director.

El director es percibido como una persona anticonvencional, es decir, fomenta a favor de la producción intelectual de sus docentes. Cabe resaltar que sus ideas son innovadoras y tienen aceptación entre sus docentes. Además, el director favorece a la participación de los docentes quienes plantean métodos nuevos y creativos en la misión de la organización reforzando cada aporte de manera directa (Mind Garden 2004: 28).

El director incentiva la creatividad e innovación ante las contingencias que deben resolver en forma intrapersonal, interpersonal con sus pares y con los otros miembros de la comunidad educativa. Así el director fomenta una organización competente en la cual las necesidades individuales son consideradas relevantes en la cultura organizacional.

Subrayamos el análisis cualitativo desde la perspectiva del apoyo en el trabajo del director quien fomenta estrategias frente a problemas cotidianos de los docentes. Así los docentes replantean sus trabajo profesional al manejar más de una alternativa de solución en mejora de su accionar profesional.

El apoyo del docente hacia la labor director ocurre al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización.

El apoyo ejercido hacia el director consiste en ayudar en aprender, desaprender y reaprender en función de las necesidades planteadas cada año. Así los docentes sienten que articulan sus eventos externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) como elementos vinculantes.

El director apoya de manera directa al conversar con sus docentes en cómo utilizar alguna estrategia para obtener mejor resultados educativos.

### Atención en el docente

El director se dirige a cada docente de acuerdo a las características de los mismos, respeta sus individualidades. El director es percibido como una persona respetuosa por los docentes a su cargo. Además, los docentes aceptan sus decisiones por considerarlas justas y reguladoras de las experiencias inter-profesionales. Así el director dirige su atención en el desarrollo potencial de cada docente.

La atención en el docente facilita las comunicaciones del director con cada uno de ellos lo cual refuerza la tarea asignada. Además, la retroalimentación es persona a persona haciendo los reajustes conforme a las competencias profesionales de cada docente. El director como proveedor de información oportuna maneja el seguimiento continuo al dialogar con cada uno conforme a las necesidades de la institución.

El liderazgo ejercido por el director considera a cada uno de los docentes conforme a sus necesidades comprometiéndolos con la misión de la organización. El éxito de la labor directiva está en crear armonía entre lo individual de cada docente y lo organizacional del colegio. Es decir el director es la persona quien logra la simetría entre las necesidades individuales del docente y los requerimientos profesionales de la organización educativa.

Recalcamos el análisis cualitativo desde la perspectiva del Asertividad del director quien trata a cada docente de acuerdo a sus capacidades y necesidades manifestando su opinión sin agredir, ni ser agredido. El director

resalta las necesidades individuales de desarrollo personal y profesional dando a cada quien su unicidad.

El liderazgo ejercido por el director basado en la asertividad crea oportunidades de crecimiento individual en cada docente. Además, el desarrollo de la cultura organizacional sirve de soporte para dicho crecimiento, beneficiando a la institución y al docente. Así el director otorga oportunidades a sus colaboradores e incentiva a un crecimiento personal.

Podemos afirmar, sobre la base de las características anteriormente mencionadas, que el liderazgo ejercido por el director de una I.E. Pública debe permitir a dicha institución educativa ser más autónoma, es decir, ser capaz de auto dirigirse en las construcciones de sus procesos internos y mantenerse fieles a sus propios estilos de trabajo guardando así la coherencia entre lo que planifica y ejecuta. Además, el liderazgo del director permite independencia para implementar su propio estilo de desarrollo e innovación en favor de los docentes, estudiantes y padres de familia de la comunidad en las cuales se desenvuelve.

### **2.3 PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA**

Nuestra política educativa busca en el proyecto piloto de Municipalización de la Educación (Ministerio de Educación 2007a: 6) (Ministerio de Educación: 2007b: 2) un modelo de autogestión exigiendo a los directores asumir un tipo de liderazgo protagónico y equitativo. Por esta razón asumimos al liderazgo transformacional como pertinente en un director de la I.E. Pública, en el cual el director deber ser el primero en captar los esfuerzos y compromisos de los docentes, estudiantes y padres de familia. Tal como asevera Schmelkes:

... “el director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, desempeña un papel de animador de sus colegas y de los padres de

familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar” (Elizondo 2004: 2).

Somos conscientes que tenemos una realidad educativa con escaso financiamiento por lo cual debemos recurrir a la capacidad extraordinaria del director de la I.E. Por tal razón, el director desarrolla una serie de capacidades de gestión como la de obtener recursos propios, manejo de costos y presupuesto, legislación laboral, establecer convenios con las instituciones locales de sus inmediaciones, etc.

También es importante su papel de animador sea conducido con estrategia a fin de comprometer a los estudiantes y a los padres de familia. En primer lugar, a los estudiantes porque ellos son quienes reflejan el trabajo de toda la gestión mediante la calidad de sus aprendizajes. En segundo lugar, a los padres de familia por ser quienes se convierten en colaboradores a fin de realizar mejoras que se estimen pertinentes en el proceso del año lectivo.

En esta misma perspectiva, la gestión del director de la I.E. Pública debe fomentar las intervenciones de sus docentes. Nos basaremos en el análisis de acuerdo a Scott Bryant (2003:37) quien sustenta al liderazgo transformacional como generador de altos niveles de innovación en los trabajadores (docentes).

Atribuimos al liderazgo transformacional como innovación en los docentes de la I.E. Pública porque ellos tienen mayores recursos prácticos, aunque no sistematizados, que sus supervisores provenientes de la UGEL 's u otras entidades encargadas de dicha tarea. Las experiencias producto de adaptaciones e innovaciones no son consideradas y se pierden en los planes anuales de trabajo como anécdotas de trabajo profesional, más bien podrían implementarse como parte de la política institucional. Enfatizamos que los docentes motivados requieren menos supervisión directa por parte del director para cumplir en forma adecuada su trabajo.

Además, la innovación es al mismo tiempo individual y colectivo lo cual permite ofrecer un mejor servicio educativo en su institución. A esto se complementa que los compañeros docentes de la I.E. Pública son los mejores proveedores



de conocimientos tácitos (Nonaka y Takeuchi 1995: 59) en el interior de la institución porque en su quehacer diario plantean soluciones ingeniosas frente a las contingencias enfrentadas a diario.

## **2.4 BENEFICIOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA**

Deseamos enfatizar los beneficios del liderazgo transformacional expresados en la ética y las cualidades del director. Confiamos en manifestar las razones de implementar dicho liderazgo en una institución pública.

### **2.4.1 LA ÉTICA EN EL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA**

Nuestra práctica social del reconocimiento de lo bueno y lo malo es propio del contexto de la ética el cual es practicado permanentemente al asumir o rechazar las consecuencias de nuestros actos o decisiones. En nuestro contexto de investigación, el director de la I. E. Pública se desenvuelve en un contexto político muy inestable en la educación pública, debido a las reformas efectuadas durante el segundo gobierno de Alan García; en un contexto social porque asume el dirigir a los docentes que están en su institución quienes pertenecen a la clase media-baja; y en un contexto económico porque el presupuesto recibido de la UGEL se maneja durante el año lectivo considerando las responsabilidades legales y administrativas implicadas.

Ante las coyunturas descritas, el director de la I. E. Pública debe asumir una posición basada en el cumplimiento de sus propias obligaciones en el nivel profesional. Al dar ejemplo de transparencia, responsabilidad y probidad promueve en sus docentes un compromiso con sus quehaceres institucionales lo cual se refleja en el cumplimiento de las obligaciones laborales de los docentes con ciertos indicios de satisfacción.

Para tal efecto el director selecciona nuevas estrategias de abordaje de problemas y desafíos que involucren a sus colaboradores en sus funciones

(Walumbwa y otros 2004: 516) de tal manera que él se convierte en referente ético de entrega total al cumplimiento del compromiso institucional.

Lo anterior implica una práctica ética por parte del director de la I. E. Pública en la búsqueda del beneficio de todos los docentes participantes sin detrimento de ninguno de ellos. Nuestra investigación expone cómo la ética está inmersa en el liderazgo transformacional porque solo el líder transformacional es capaz de inculcar visión apasionante, transmitir comunicación convincente y dar fuerza para la obtención de logros (Keeley 1995: 71) a pesar del costo social que implica romper con la corrupción en la educación.

La ética del director de la I. E. Pública se debe basar en la transparencia de sus decisiones, sin embargo cuando las situaciones son apremiantes decide en forma rápida para minimizar las contingencias aunque no siempre sea visto con beneplácito por los docentes de su institución. Por tal razón, la ética de dicho director se fundamenta en su madurez en el cargo y tener una visión conjunta de la institución con sus docentes para así evitar un mesianismo en el cual él o ella concentren todo el poder.

El riesgo se conoce con el nombre de liderazgo pseudotransformacional porque inhabilita el trabajo consensuado entre el personal de la institución y más bien inhibe las buenas prácticas sociales las cuales son fomentadas por el propio director. Si consideramos la inmadurez y el engreimiento carismático como elementos del liderazgo de algún director se está ante un líder pseudo transformacional (Bass 1999: 14-15) quien rompe con los procedimientos éticos necesarios de la convivencia honesta.

Resaltamos la posible desviación a nivel ético porque se corre el riesgo de presentarse y no tomar las medidas correctivas por parte del propio director cuya responsabilidad es directa en término de integridad en su trabajo profesional.

El beneficio del liderazgo transformacional en la I.E. Pública es tener un director quien cumple con sus obligaciones profesionales y desarrolla una visión conjunta de la institución.



## PARTE II

### CAPÍTULO III DESCRIPCIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA ABC DE SANTIAGO DE SURCO.

En el capítulo III describimos el diseño metodológico y análisis de los resultados de la investigación, dando detalle en cada subcapítulo.

#### 3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

##### 3.1.1 NIVEL, TIPO Y MODALIDAD

La investigación fue de nivel descriptivo; tipo *ex post facto*; y modalidad estudio de caso.

Es *nivel descriptivo* porque reconocemos ciertas características del liderazgo transformacional en una institución educativa perteneciente a la UGEL 07, sobre la base de identificar las relaciones de liderazgo entre el director y los docentes de dicha institución. El nivel descriptivo de investigación implica más que la recolección y tabulación de datos. Significa un elemento interpretativo, significativo y de importancia de aquello descrito (Fernández 1986: 413). Por tanto, buscamos identificar las características del liderazgo en un director y recoger las opiniones de los docentes acerca de las características del liderazgo que posee dicho director de una I. E. Pública.

Es *ex post facto* porque describe en retrospectiva las acciones realizadas por los sujetos involucrados en la investigación, sin opción a poder cambiar lo anteriormente realizado (Kerlinger 1975: 268) en la gestión del director y los docentes de la institución educativa pública de la UGEL 07 seleccionada. Por tanto, es *ex post facto* porque se consideran las acciones realizadas por el director de la Institución Educativa Pública en el distrito de Santiago de Surco durante su período de gestión (desde 1997 hasta el 2007).

Al mismo tiempo, nuestra modalidad de estudio de caso nos permite escoger solamente una institución por su relevancia en el manejo de la gestión educativa.

### 3.1.2 PROBLEMA

Nuestro problema de investigación es resumido en la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07?

La investigación describe rasgos del liderazgo encontrados en la figura del director de una I.E. Pública más antigua de Santiago de Surco.

### 3.1.3 OBJETIVOS DE LA TESIS:

#### OBJETIVO GENERAL:

Reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Fundamentar la importancia del liderazgo transformacional del director en una Institución Educativa Pública.
2. Identificar las características del liderazgo transformacional en el director de una I.E. Pública de la UGEL 07 a partir de las percepciones de los docentes y del propio director.
3. Analizar la opinión del personal docente sobre las características de liderazgo que posee el director de una I. E. Pública de la UGEL 07.

### 3.1.4. VARIABLE E INDICADORES

Nuestra variable de investigación es el liderazgo transformacional el cual posee dos dimensiones que detallamos a continuación:

- A) Las características del liderazgo transformacional en el director.
- B) Las opiniones de los docentes sobre las características del liderazgo que posee el director.

Para ambas dimensiones consideramos los siguientes indicadores:

- Influencia del director en el docente.
- Motivación en el docente vinculado al poder de convencimiento del director sobre ellos.
- Estimulación del docente relacionado al apoyo del director al docente en su trabajo.
- Atención en el docente la cual se profundiza a través de la asertividad del director ante los docentes.

### 3.1.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

En primer lugar, la muestra está conformada por un único director. Seleccionamos al director de una I.E. Pública de primaria de menores, en Santiago de Surco- UGEL 07, porque cumple el requisito de antigüedad mayor a 8 años en el cargo, en la misma institución. Exigencia establecida previamente por el investigador. Consideramos un elemento integrador e importante la relación profesional existente de larga data entre el director y los docentes de la I.E. Pública escogida. Además, el director es nombrado, tiene formación profesional con estudios de post grado concluido en educación y tiene 50 años de edad, de sexo masculino. Cabe destacar que ha gestionado convenios con instituciones de la localidad como clubes, centros médicos y la UGEL 07 a fin de tener una amplitud de servicios para sus estudiantes, docentes y madres de familia.

En segundo lugar, la muestra la conforman los docentes quienes fueron seleccionados en base a los siguientes criterios:

- A) Tener más de 3 años en la misma institución educativa, asegurando la familiaridad de la cultura organizacional de la institución y por el tiempo de relación con el director.
- B) Haber participado en el proceso de construcción del PEI 2007-2010 que asegurara su adhesión institucional según consta en el cuaderno de actas de la institución educativa.

- C) Haber participado en las actividades de capacitación ofrecidas por el director de la Institución Educativa y por la UGEL 07 dirigidos a orientar el trabajo en el centro.

La muestra quedó conformada por 19 docentes (2 varones y 17 mujeres), de un total de 21<sup>1</sup>, a quienes se les aplicó la encuesta (Tabla 1).

Asimismo, en la aplicación de la entrevista seleccionamos a 9 (47%) docentes de los 19, diferenciados entre varones y mujeres. Se eligió a un docente varón y ocho docentes mujeres al azar bajo el criterio de proporción 8 a 1 para evitar el sesgo.

### 3.1.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Utilizamos tres técnicas con sus respectivos instrumentos en el recojo de la información con miras a dar respuesta a los objetivos específicos de la tesis.

La primera técnica fue la investigación bibliográfica utilizada en la consulta de los textos especializados escritos y virtuales.

La segunda técnica fue la encuesta porque permitió una mayor cobertura de los sujetos involucrados en la investigación; y como instrumento, utilizamos el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X versión corta<sup>2</sup>. Ha sido traducido y validado en escuelas públicas de primaria en un contexto educativo internacional, como consta en la tesis doctoral de Claudio Patricio Thieme Jara, titulada: "Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile". Este cuestionario permite identificar tres tipos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez- Faire. De los 45 ítems que comprende utilizamos solo 20 porque recogen información sobre el liderazgo

---

<sup>1</sup> Debemos expresar que la razón de eliminar a dos participantes radicó en que dichos profesores fueron reasignados al inicio del año escolar 2007 y no cuentan con todos los requisitos exigidos de la muestra.

<sup>2</sup> La versión corta del cuestionario comprende 45 ítems, mientras la versión larga 90 ítems.

transformacional. Los 25 ítems restantes no forman parte de la investigación.

Los 20 ítems recogen información sobre:

- Influencia idealizada conformada por 8 ítems
- Motivación inspiracional conformada por 4 ítems
- Estimulación intelectual conformada por 4 ítems
- Consideración individualizada conformada por 4 ítems (Instrumento 01).

Cabe recalcar que el cuestionario aplicado al director de la organización educativa tiene una variante estructurada (Mind Garden 2004: 104-105) para recoger información desde su perspectiva de líder (ver anexo 1 páginas 99 al 101). De esa forma aplicamos dos cuestionarios, uno al director y otra a los docentes (anexos 3 y 4).

La tercera técnica fue la entrevista para recoger opiniones de los docentes acerca de las características de liderazgo que perciben del director de la I. E. Pública y de esa forma complementamos los datos obtenidos en la encuesta. Lo aplicamos solo al 47% de los docentes (ver Tabla 1).

Tabla 1 Docentes que participaron de encuesta y entrevista

	VARONES	MUJERES	TOTAL
<b>POBLACIÓN TOTAL</b>	2	17	19
<b>MUESTRA DE ENCUESTA</b>	2	17	19
<b>MUESTRA DE ENTREVISTA</b>	1	8	9

FUENTE: Elaboración propia, 2007

Usamos una guía de preguntas para orientar la entrevista (Instrumento 02, anexo 05).

### 3.1.7. VALIDACIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Validamos el instrumento 01 por medio de juicio de expertos. La validación fue temática, a fin de contextualizar el lenguaje al castellano hablado en Perú. Por falta de tiempo no logramos aplicar un piloto del cuestionario.



En la validación colaboraron dos especialistas del ámbito de la educación superior universitaria.

El instrumento 01 fue revisado por la Magister Miluska Challco quien sugirió darles ciertos cambios a ítem 2 que dice “me proporciona formas nuevas de enfocar problemas” por el reajuste a nuestra forma de hablar el español por “me proporciona herramientas para enfocar problemas” y al ítem 19 que dice “me trata como una persona individual más que como un miembro de un grupo” por “me trata como una persona individual más que como miembro de un grupo” debido a la forma de redacción es poco usada en nuestro idioma en la forma de hablar.

La segunda experta consultada fue la Doctora Carmen Díaz Bazo profesora principal de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), quien resaltó el formato de presentación de los datos personales y mencionar todos los ítems de acuerdo a su clasificación de variables utilizadas en el instrumento.

Entre los principales reajustes de forma tenemos la presentación de los datos ante los encuestados los cuales fueron reordenados para una mejor lectura del encuestado, eliminar los ítems sobre el nombre del colegio y tipo de alumnado porque estamos trabajando en la modalidad de estudio de caso. Todos los ítems originales han sido considerados en el estudio posterior de análisis a realizarse próximamente.

Los principales reajustes de fondo se refirieron a adaptar las características constituyentes del liderazgo transformacional a nuestra investigación pues dichas categorías eran constructos adaptados de otros contextos educativos.

Así hemos modificado en primer lugar la característica denominada influencia idealizada la cual fue la propuesta inicial del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5X versión corta (MLQ 5X), reajustada por la característica llamada influencia en el docente por tener mayor claridad en la realidad de un centro educativo; en segundo lugar modificamos la característica denominada motivación inspiracional del MLQ 5X por la característica llamada motivación en

el docente la cual fue una categoría que tuvo mayor identificación entre los profesores de colegio; en tercer lugar hemos modificado la característica denominada estimulación intelectual del cuestionario original cambiándola por la característica llamada estimulación del docente porque facilita su comprensión en los docentes; y en cuarto lugar modificamos la característica denominada consideración individualizada del MLQ 5X por la atención en el docente la cual es identificable en el quehacer educativo. Cabe resaltar que los docentes realizaron el llenado de la encuesta de una manera ágil y sin complicaciones identificando rápidamente qué variables del liderazgo transformacional atribuían a su director.

Nuestro segundo instrumento fue el guión de entrevista (instrumento 02) de tipo semi estructurado que permitió indagar sobre las percepciones del liderazgo del director reconocido por cada uno de los docentes entrevistados. Este instrumento fue validado por dos expertas. Una de ellas especializada en educación quien aseguro así una construcción certera de cada reactivo conforme a los objetivos de nuestra entrevista; y la otra en psicología ya que maneja la coherencia interna de las entrevistas.

La primera especialista fue la profesora Mariana Montes Bravo docente a tiempo parcial del Departamento de Educación de la PUCP quien nos sugirió no inducir la opinión de los encuestados.

La segunda especialista fue la Doctora Magaly Noblega, profesora principal del Departamento de Psicología de la PUCP. La psicóloga Noblega nos sugirió reconsiderar la categoría de asertividad del director por ser diferente a lo planteado en nuestra tesis y nos sugirió cambiarla por otra. Nosotros introducimos los cambios necesarios para ser trabajado en dicha categoría.

Ambas especialistas, nos recomendaron el uso de las categorías utilizadas en nuestro guión de entrevista personal a fin de asegurar el logro de nuestros objetivos tres de la investigación.

Luego retomamos las directrices de nuestra asesora de tesis, la Magister Diana Revilla Figueroa, quien nos planteó otros reajustes en la modificación de las preguntas originales por ser cerradas y lo que deseamos era recoger las opiniones de los docentes. Consideramos cambiar las preguntas originales por otras que posean mayor amplitud, sean más naturales y no fueren la entrevista. Nosotros utilizamos como criterio en la elaboración de dichas preguntas las realidades percibidas de los docentes antiguos de la institución educativa.

Finalmente en lo concerniente a la aplicación de ambos instrumentos ocurrieron de la siguiente manera:

Aplicamos la encuesta a los 19 docentes seleccionados el jueves 21 de junio del año 2007. Para tal efecto conversamos con el director la semana anterior para poder encuestar a todos los docentes del plantel.

El día señalado todos los docentes fueron derivados a la biblioteca de la Institución Educativa Pública quienes fueron encuestados en 15 minutos en grupos de 3 docentes debido a las múltiples tareas que deben realizar en el plantel. Se inició la jornada a las 8:20 a.m. y se concluyó a las 10:40 a.m. El trabajo se realizó con tranquilidad y contamos con la colaboración de la gran mayoría de los docentes.

Aplicamos la entrevista en la semana del 15 al 19 de octubre del 2007. El martes 16 de octubre entrevistamos a 7 docentes. El jueves 18 se completó con otros tres docentes. Descartamos la entrevista de uno de los docentes varones porque manifestó que había sido reasignado y no tenía parte de las actividades planeadas para todo el año lectivo.

La entrevista fue individual y duró entre 15 a 20 minutos por cada uno de los docentes participantes.

### 3.1.8 PROCESAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS

El procesamiento de los datos obtenidos de las encuestas se realiza con el programa SPSS versión 12. Decidimos trabajar los datos estadísticos utilizando medidas de tendencia central a fin de identificar las percepciones del director y los docentes respecto a cada característica del liderazgo transformacional.

La encuesta tiene 45 ítems, se valora de 0 a 4. Cuando los valores oscilan entre 2.75 y 2.99 estamos entre los percentiles 45 y 50 lo cual indica un valor positivo (Mind Garden 2004: 102)

Además, determinamos la consistencia interna de cada característica mediante la utilización del \*índice de Alfa de Cronbach<sup>3</sup>:

Tabla 2 Índice de Cronbach para las características de la dimensión A

Indicadores del Liderazgo	Número de Ítem en el instrumento 01	Índice de Cronbach
A1. Influencia en el docente	6,10,14,18,21,23,25,34	0.948
A2. Motivación en el docente	9,13,26,36	0.852
A3. Estimulación del docente	2,8,30,32	0.911
A4. Atención en el docente	15,19,29,31	0.695

Fuente: Elaboración propia, 2007

Las primeras tres características alcanzan un índice superior a 0.700 (punto estándar) establecido por Cronbach, por lo tanto se consideran aceptables, es decir existe consistencia interna lo cual permite considerarlas como unidades válidas en el análisis.

La característica A4, no tiene consistencia interna, cuyo índice no alcanza un valor superior al 0.700, lo que significa los docentes no han entendido el sentido de la pregunta. Optamos por realizar un análisis mayor mediante la

<sup>3</sup> Estima la correlación entre el puntaje observado en el instrumento y el puntaje verdadero (hipotético) del individuo. Los valores aceptables de Alfa para propósitos de investigación es mayor o igual a 0.7 que es el punto de corte estándar para aceptar la consistencia interna de la característica.

\*rotación varimax<sup>4</sup>. En este caso se observan dos opiniones en la variable A4 que mostramos a continuación.

Tabla 3 Matriz de Componentes rotados para la característica Atención en el docente (A4)

Subvariable A4	Componente	
	1	2
Item 15	0.78	-0.17
Item 19	0.00	0.99
Item 29	0.91	0.16
Item 31	0.95	0.03

Fuente: Elaboración propia, 2007

En el caso de la característica A4 observamos el análisis de Factores con rotación varimax propone dos opiniones claramente definidos.

La primera compuesta por: Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores (ítem 15), Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros (ítem 29) y Me ayuda a mejorar mis capacidades (ítem 31); y la segunda compuesta por: Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo (ítem 19). Es decir, los docentes perciben que su director los trata sin prestar atención a sus dificultades personales y laborales en la organización. Por otro lado, le reconocen al director su dedicación en tiempo, identificación de fortalezas y ayuda laboral.

De lo anterior se desprende:

-Las opiniones de los docentes se confrontan con las características óptimas del liderazgo del director.

<sup>4</sup>La rotación varimax es la que permite obtener unas cargas más extremas (cercanas al -1 o al +1) y otras cargas cercanas al 0. El interés de esta rotación es que permite interpretar los factores más fácilmente, al indicar una asociación positiva o negativa clara entre la variable y el factor (o una ausencia de asociación si el valor es 0). El método de rotación *varimax* consiste en maximizar la varianza de los factores: cada columna de la matriz factorial rotada produce algunos pesos muy altos y los otros próximos a cero. Este método trata de minimizar el número de variables con saturaciones altas en un factor. Se pretende obtener una solución más interpretable, en el sentido que las variables más fuertemente correlacionadas entre sí presentaran saturaciones altas sobre un mismo factor y bajas sobre el resto.

-Las características de la población en la organización educativa son diferentes a la observada en otras donde aplicaron el instrumento y cuyos resultados, Bruce Avolio y Bernard Bass recogen en su manual.

En conclusión inferimos que a partir del análisis de las características obtenidas a través de la encuesta solo podemos considerar los siguientes indicadores: A1, A2 y A3.

El procesamiento de la información recabada en las entrevistas es realizada mediante la elaboración de características y sub características como son:

Tabla 4 Características y sub características para la dimensión B del estudio

CARACTERÍSTICAS	SUBCARACTERÍSTICAS
<i>Autoridad del director</i>	Autoridad manifestada en conducta. Autoridad atribuida.
<i>Poder de convencimiento:</i>	Convencimiento en participación. Aceptación de propuestas.
<i>Apoyo en el trabajo</i>	Sugerencias en el trabajo.
<i>Asertividad del director</i>	Cualidades del director. Relación con el director.

Fuente: Elaboración propia, 2007

Luego se procedió a transcribir cada entrevista. Se tomó en cuenta la entonación y énfasis realizado por cada docente. Luego se organizaron archivos finales. Se procedió a codificar cada entrevista (Anexo 10).

En cuanto a la organización de la información a lo largo de nuestra tesis, hemos utilizados cuadros y esquemas de otros autores y elaborado tabla a fin de presentar una información grafica que ayude a una mejor interpretación de la información identificada y procesada.

### 3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Hemos organizado el análisis en dos acápite. En el primero describimos a la Institución Educativa, las características de los docentes (muestra del estudio) y el director. En el segundo a los resultados globales según características del estudio.

La tabla 5 presenta la información necesaria de las dimensiones utilizadas a lo largo del estudio.

Tabla 5 Dimensiones del estudio

DIMENSIÓN A	DIMENSIÓN B
Influencia en el docente.	Autoridad del director.
Motivación en el docente.	Poder de convencimiento.
Estimulación del docente.	Apoyo en el trabajo.
Atención en el docente.	Asertividad del director.

Fuente: Elaboración propia, 2007

#### 3.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

##### A. CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA ABC

La I. E. Pública ABC seleccionada, es fundada en 1953 y empieza como una escuela rural de 2do grado de varones. En 1984 se realizan los trámites administrativos para cambiarle su denominación. Recién en 1987 se consigue darle su denominación actual.

La institución fue elegida para realizar la presente investigación en el año 2007, estando inmersa dentro del plan piloto de Municipalización de la Educación de Santiago de Surco.

El alumnado está conformado por 650 niños y niñas quienes estudian en el turno de la mañana. Cuenta con un docente de educación física (contratado);

un docente del programa Huascarán, un oficinista, un auxiliar de biblioteca y cuatro personales de servicio (todos ellos titulares).

En cuanto a sus instalaciones se tiene dos ambientes administrativos, veintiséis aulas, tres servicios higiénicos y un patio. Es decir se tiene registrado las metas de atención de estudiantes, las metas de ocupación a través de los docentes que brindan el servicio educativo y las metas de infraestructura a través de los ambientes utilizados en dicho plantel. Todos los datos mencionados anteriormente son obtenidos del Proyecto Educativo Institucional 2007-2010.

El director ha sido profesor de educación Física en la organización seleccionada desde el comienzo del proceso administrativo en la data indicada al inicio del subcapítulo. Ha sido director desde la década de los 90 hasta la actualidad (2009) lo cual lo convierte como un referente en la institución a su cargo.

## B. CARACTERÍSTICAS DE LOS DOCENTES

Tendremos en cuenta los siguientes datos: años de experiencia docente, edad y sexo de cada participante de la I.E. Pública seleccionada. La práctica profesional de aula, la experiencia de vida e identidad sexual diferencia la opinión de cada docente, acerca de las características del liderazgo ejercido por el director a lo largo de los años de convivencia profesional.

Los docentes en su mayoría son adultos jóvenes. El 57.9% tiene entre 31 y 40 años, el 31.6% tiene entre 41 y 50 años; mientras que los docentes que tienen entre 51 a 60 años representan el 10.5% Así:

Tabla 6 Combinación de la experiencia docente en el plantel, edad de cada docente y sexo

Edad agrupada	Experiencia Docente		
	De 4 a 7 años	De 8 a 12 años	Más de 13 años
De 31 a 40 años	1♂	1♂ 6♀	3♀
De 41 a 50 años		2♀	4♀
De 51 a 60 años			2♀

Fuente: Elaboración propia, 2007



La muestra está conformada en forma mayoritaria por docentes femeninos con el 89.5% (Ver Anexo 04, Tabla 2) con edades entre 31 años y 60 años. Los docentes varones representan la minoría con el 10.5% (Ver Anexo 04, Tabla 2), con edades entre 31 años y 40 años.

El 52.6% de los docentes (Ver Anexo 04, Tabla 3) tienen una experiencia en el plantel entre 4 y 12 años dentro del nivel educativo de primaria de menores de la Educación Básica Regular en la institución elegida. Además, el 47.4% (Ver Anexo 09, Tabla 3) de los docentes tiene una experiencia superior a los trece años.

### 3.2.2 RESULTADOS GLOBALES

Los docentes reconocen que el director tiene características de la dimensión A del estudio como son A1 (Influencia en el docente), A2 (Motivación en el docente) y A3 (Estimulación en el docente), atribuyéndole 2.9 puntos (Ver Tabla 7), es decir, los encuestados identifican las características del liderazgo transformacional del director. Además, hemos trabajado en simultáneo con la dimensión B del estudio, es decir, los docentes manifiestan sus opiniones sobre las características del liderazgo reconocidas.

Tabla 7 Resultados para el Director (líder transformacional) y docentes en términos de la media para las características

Características	Descripción	Director (media)	Docentes (media)
A1	Influencia en el docente	3.8	2.9
A2	Motivación en el docente	4.0	2.9
A3	Estimulación del docente	3.3	2.9

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems 1- 39, 2007 versión para docentes y directivo

Además, observando la tabla 7, en general el Director, quien también realiza la encuesta, considera tener excesivamente desarrollados todas las características relevantes del liderazgo transformacional (A1, A2 y A3). Él se considera como un director capaz de gestionar desde su liderazgo los cambios

necesarios, influir, motivar y estimular a sus docentes en beneficio de la organización educativa. El director considera su trabajo relevante, según la tabla 7, porque refuerza el trabajo de los docentes en la organización.

Sin embargo, los docentes le atribuyen una menor intensidad o desarrollo del liderazgo que él se atribuye en su gestión educativa. Por tanto, el director sí tiene rasgos de dicho liderazgo pero no en la intensidad manifestada.

En lo concerniente a la dimensión B del estudio se han recogido nueve casos a fin de obtener la mayor información acerca de la opinión de los docentes como elementos que confirmen del liderazgo del director.

A continuación, presentamos el análisis siguiendo las características del liderazgo y las opiniones recogidas de los docentes de la I.E. Pública seleccionada.

### 3.2.3 ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA EN EL DOCENTE/AUTORIDAD DEL DIRECTOR

Hemos organizado los resultados obtenidos en los instrumentos 1 y 2 para la dimensión A del estudio como son las características A1 denominada influencia del director en el docente y la dimensión B con la opinión respecto a la autoridad del director. A continuación observemos la tabla 8.

Tabla 8 Distribución de respuestas para influencia en el docente

Escala	Item6		Item10		Item14		Item18		Item21		Item23		Item25		Item34	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	3	15.8	2	10.5	1	5.3	2	10.5	2	10.5	2	10.5	1	5.3	0	.0
Raras veces	1	5.3	1	5.3	0	.0	1	5.3	2	10.5	1	5.3	2	10.5	2	10.5
Algunas veces	4	21.1	3	15.8	2	10.5	4	21.1	2	10.5	1	5.3	1	5.3	1	5.3
Bastante a menudo	5	26.3	4	21.1	6	31.6	9	47.4	4	21.1	8	42.1	5	26.3	10	52.6
Siempre	6	31.6	9	47.4	10	52.6	3	15.8	9	47.4	7	36.8	10	52.6	6	31.6
Total	19	100.0	19	100.0	19	100.0	19	100.0	19	100.0	19	100.0	19	100.0	19	100.0

Fuente: Cuestionario MLQ 5 X, 2007

Tomando en cuenta los resultados más altos, en el ítem 25, la opción siempre, en relación a si el director, "Demuestra un sentido de autoridad y confianza" el

52.6% de los docentes se lo reconocen. Tal información indica que los docentes son influenciados por el estilo del liderazgo transformacional del director las cuales son opiniones favorables de su autoridad como líder de la institución.

Al respecto, una de las docentes (PM 02) expresa lo siguiente:

“Él es el jefe el que tiene las orientaciones más al alcance en unas reuniones que tenemos que hacer de nuestro trabajo, nosotros decimos podemos hacer esta actividad y él nos dice no, no se puede porque esta va contra la norma, nosotros vamos a tener dificultad entonces él tiene más cerca todo lo que es el manejo de UGEL, de dirección de los decretos de las normas él tiene más fresco eso y nosotros podemos hacer el trabajo orientados por él, él es él que da todas las orientaciones como le digo” (PM02, Anexo 10).

La docente entrevistada reconoce un estilo de liderazgo basado en el conocimiento de las normas por parte del director como conducta natural de su accionar.

Además, otra docente (PM03) declara:

“...me quiero ir al Seguro me han dado una cita a las 10 de la mañana, pero tú sabes que te puedes atender un sábado o en la tarde entonces él hace la sugerencia muy sutil de que tome su tiempo en otro momento...”(PM03, Anexo 10).

La docente (PM03) le atribuye a la autoridad del director el ordenar su conducta o deseo en solicitar algún permiso que afecte el normal desarrollo de las clases. La docente asume en forma consiente como el liderazgo del director reglamenta su cuidado de la salud en beneficio de la institución, es decir, ella internaliza el asumir su compromiso laboral por encima de su propio cuidado.

Dentro del seguimiento a los docentes por parte del director encontramos la siguiente declaración:

“...ya estructurado un cuadro a nivel de todo el año y se tiene que cumplir entonces él (*director*) nos orienta en esa parte y también nos supervisa que nosotros cumplamos con lo que él está dando desde un inicio del año...”(PV01, Anexo 10).

El entrevistado PV01 manifiesta ser orientado por el director en el cumplimiento de metas prediseñadas las cuales no han sido construidas por el consenso. Le

atribuye autoridad de manera tácita al realizar las tareas asignadas y asumir las tareas distribuidas.

El mismo docente entrevistado manifiesta el siguiente enunciado:

“...el director es una de las personas que siempre es abierto al diálogo también como se da íntegro a la institución, siempre vela por la mejora de todo lo que hay dentro de nuestro campo educativo...” (PV01, Anexo 10).

También le reconoce al director como una autoridad que recaba su opinión y perspectiva en la organización. Además, manifiesta que el director realiza mejoras en la institución a su cargo.

La opinión anterior idealiza al director porque no brinda ninguna razón o argumento del por qué lo afirma en su declaración.

Entre de las opiniones positivas del liderazgo del director encontramos las formuladas por los casos PM05 y PM06 quienes afirman:

“...Me parece que sí que tiene autoridad en la institución en tanto en la administración del colegio ya que él siempre trae ideas, propuestas nuevas a la institución las propone y entre todo el personal docente le escuchamos lo debatimos y si creemos este que es bueno para el colegio, para la institución, con los alumnos, lo tomamos pues en cuenta” (PM05, Anexo 10).

Es decir, su conducta manifiesta autoridad por las acciones realizadas al incorporar aportes al plantel. Luego conduce el proceso de toma de decisiones desde un consenso formando un compromiso en sus profesores.

“...Sí tiene autoridad. Él es líder en la escuela y ante la reunión que él convoca las profesoras asistimos eh, él es el digamos el líder que mueve las reuniones, todos acudimos y si hay algún acuerdo pero es propiciado por él más que nada y si se tiene que hacer algún arreglo en la escuela igualmente él nos manifiesta cómo tiene que ser y nosotros apoyamos a la medida de nuestras posibilidades y el problema ahorita es que a veces él no se encuentra pero asume las veces la subdirectora y todos tratamos de colaborar” (PM06, Anexo 10).

El docente PM 6 le atribuye autoridad al reconocer al director su poder de convocatoria y la adhesión incondicional de cada docente a fin de colaborar. Además, imputa al director el impartir los procedimientos necesarios que el cuerpo docente labore en forma sinérgica como colectivo cohesionado.

Los dos casos, PM05 y PM06; manifiestan que “el mandar” es un signo del liderazgo del director para la administración y la convocatoria en la institución.

Dentro de las opiniones extremas vertidas sobre la autoridad del director la obtuvimos del caso PM08 quien manifiesta:

“...(La autoridad) Bastante, bastante porque si bien es cierto toda persona que tiene autoridad está bajo un respeto y aquí los colegas bueno lo que el director muchas veces planifica las actividades educativa, si bien es cierto se consensan muy poco pero realmente en la totalidad pues es la aceptación de todo el maestreado, la institución toda vez cuando se quiere resaltar mejor la calidad educativa y en ese aspecto el director es una persona que tiene bastante carácter y eso lo ayuda a tener autoridad. ...” (PM08, Anexo 10).

Además agrega:

“...es una persona que tiene bastante carácter y eso lo hace un poco autoritario<sup>5</sup> porque muchas veces ha sido bastante imponente en sus decisiones como le dije antes no da lugar a que nosotros podamos decir sí o no, buscar de repente alguna otra situación, luego tiene que ver con el tono de voz que él maneja, él tiene un tono de voz muy muy (*énfasis*) alto y siempre si pues su autoridad la hace ver porque alguna forma cuando hacemos las documentaciones”(PM08, Anexo 10).

Dichas declaraciones son muestras del carácter del director necesario para manejar las contingencias del quehacer educativo en la I. E. Pública. Recalcamos dos características atribuidas al director. La primera es atribuirle la capacidad de planificador en las actividades y la segunda su tono de voz que le da un valor percibido de autoridad.

Sin embargo la declaración del caso PM08 contrasta con los casos PM04 y PM07 quienes afirman:

“...no nos trata de forma vertical en el sentido que no es demasiado drástico pero respetamos como líder que es porque representa al colegio...” (PM04, Anexo 10).

El caso PM04 idealiza la figura del director al momento de manifestar como se ostenta este liderazgo en la institución.

“...si tratamos de acatar las sugerencias o las indicaciones de la dirección, sí en la mayoría de los casos hay un acuerdo mutuo, hay un acuerdo para trabajar en armonía y bueno respetar siempre la autoridad del director porque él tiene sus razones siempre nos la indica para que nosotros podamos pues acatarla, abuso de autoridad no existe en este colegio, siempre existe diálogo. ...” (PM07, Anexo 10).

---

<sup>5</sup> El subrayado es nuestro.

El caso PM07 enfatiza que los acuerdos son tomados con el director quien a su juicio no es autoritario sino símbolo de autoridad en la institución. El liderazgo del director es enérgico cuando se requiere en la institución.

En el caso del ítem 14, el 52.6% del total de los encuestados, manifestaron que “siempre” el director: “Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber”. Los resultados obtenidos son indicios que los docentes reconocen en la figura del director de una conducta permanente que refuerza el cumplimiento de sus obligaciones en el interior de la institución.

Para enfatizar nuestra idea, el 47.4% del total de los docentes encuestados manifiestan en el ítem 10 que “bastante a menudo” el director “Me hace sentir orgulloso de trabajar con él”, porque le atribuyen al liderazgo ejercido por el director la capacidad de hacerles sentir orgullosos al compartir el trabajo diario en la institución.

Luego contrastamos nuestro análisis cuantitativo con lo recogido ante un entrevistado quien manifiesta lo siguiente:

“...nos trasmite sus conocimientos, su experiencia que tiene a lo largo de la carrera y nos hace sentir seguros para ejercer nuestras actividades educativas diariamente” (PM01, Anexo 10).

Sin embargo, el entrevistado PM 01 no menciona valores ni principios sino enfatiza las experiencias que compartían con el director en su diario trabajo.

En el caso del ítem 21 “Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar” se muestra dos tendencias muy marcadas sobre el liderazgo del director. Así, la primera tendencia se ubica a 6 docentes quienes califican desde “nunca” hasta “algunas veces” al comportamiento del director porque no lo consideran como un modelo a seguir en la institución. La segunda tendencia manifestada por 9 docentes quienes le atribuyen “siempre” considerándolo como una persona a seguir por su estilo de actuar con los docentes. Tenemos la certeza de un sincero pronunciamiento por parte de los docentes al haber reconocido dos puntos de vista en la persona del director.

Consideramos que las posturas antagónicas se deben al prolongado tiempo de la presencia del director lo cual ha generado expectativas de tratos diferenciados entre los trabajadores jóvenes y mayores. Los mayores esperan un trato preferencial debido a la antigüedad en el magisterio la cual debería darles ciertas facilidades, sin embargo quienes piden permiso por estudios o salud la obtienen del director. Dicho trato igualitario ha generado cierta incomodidad manifestada en el respeto a la autoridad.

Analizando las respuestas al ítem 18: “Va más allá de su propio interés por el bien del grupo”, los docentes encuestados identifican la influencia del director en ellos porque su liderazgo demuestra interés por el bienestar del grupo institucional, lo cual genera admiración y confianza. Complementando la idea, en la conducta del director se observa su prioridad en atender las necesidades de sus docentes aún por encima de sus propias necesidades personales, comparte los riesgos de sus decisiones con sus docentes y muestra coherencia laboral entre lo dicho y realizado en sus funciones diarias con los docentes. Para dicha afirmación nos fundamentamos en los ítems 34 y 23 de la encuesta.

El 52.6% del total de los encuestados afirman que bastante a menudo el liderazgo del director “Enfatiza la importancia de una misión común” (ítem 34) lo cual nos brinda muestras que los docentes reconocen en la conducta del director un mensaje basado en inculcar un trabajo responsable en las aulas, una perspectiva institucional reconocida a nivel de la localidad, que influya positivamente en los docentes y estudiantes, preparándolos en su inserción en la sociedad, permitiéndoles actuar con eficiencia y eficacia.

Manteniendo la idea anterior, ocho docentes (42.1% del total de los encuestados) afirman que “bastante a menudo” el liderazgo del director “Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma” (ítem 23) lo cual nos permite manifestar que los docentes identifican en la conducta del director principios éticos y morales beneficiosos al trabajo institucional.

En la Tabla 9, los docentes encuestados, tanto de corta como amplia experiencia docente en la organización educativa seleccionada, tienen una

tendencia a resaltar el “sentido del deber” como elemento característico del liderazgo del director.

Tabla 9 Distribución de respuestas considerando experiencia docente en la I.E. Pública ABC -ítems agrupados: Influencia en el docente

		Item 6	Item 10	Item 14	Item 18	Item 21	Item 23	Item 25	Item 34
		Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Experiencia Docente	Doc: de 4 a 12 años	3.0	3.5	3.8	3.0	3.7	3.6	3.7	3.5
	Doc: más de 13 años	2.0	2.2	2.7	2.0	1.9	2.1	2.4	2.6

Fuente: Cuestionario MLQ 5 X, 2007

Observando los resultados, se tiene como puntaje mayor 3.8, lo cual significa que los docentes con experiencia corta en el plantel identifican de manera alta el sentido del deber en su director. Además, las respuestas de los docentes con mayor antigüedad laboral en el plantel alcanzan una puntuación de 2.7, lo cual significa tener un promedio bajo de aceptación del sentido del deber en su director. Esta apreciación está influenciada por una serie de incidentes no resueltos en su institución, según manifiestan.

Sintetizando la información de la dimensión B referida a la autoridad del director en el desenvolvimiento docente, se demuestra que los docentes reconocen en el director cualidades como para sentir orgullo por trabajar con él, enfatizar la idea del cumplimiento del deber, ganar el respeto de los docentes, considera la ética en sus decisiones, mostrar su autoridad permanentemente y realzar la misión en común. Sin embargo, algunos docentes manifiestan desagrado por ciertas acciones no coherentes con los acuerdos pactados.

### 3.2.4 ANÁLISIS DE MOTIVACIÓN EN EL DOCENTE/PODER DE CONVENCIMIENTO

Hemos tenido en cuenta la dimensión A con la característica A 2 referida a la denominada motivación en el docente, debido a que representa cómo los docentes encuestados asumen los retos planteados por el director como si fueran propios. La motivación en el docente es un indicador de identificar características del liderazgo en su director. También, la totalidad de los



entrevistados consideran al liderazgo del director como incentivo en la construcción de una visión de la institución porque propicia trabajos en equipo y compartir responsabilidades entre los docentes.

Además, se considera en nuestro análisis la dimensión B del estudio la opinión respecto al poder de convencimiento del director como una opinión acerca del liderazgo en el quehacer de la organización.

Analicemos la tabla 10:

Tabla 10 Distribución de respuestas en la Motivación del docente

Escala	Item9		Item13		Item26		Item36	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	2	10.5	0	0.0	1	5.3	2	10.5
Raras veces	1	5.3	3	15.8	1	5.3	1	5.3
Algunas veces	2	10.5	3	15.8	1	5.3	2	10.5
Bastante a menudo	7	36.8	4	21.1	9	47.4	8	42.1
Siempre	7	36.8	9	47.4	7	36.8	6	31.6
Total	19	100.0	19	100.0	19	100.0	19	100.0

Fuente: Cuestionario MLQ 5 X, 2007

En el caso del ítem 26 “Presenta una convincente visión del futuro” refiere al director como motivador de un proyecto común forjado con los docentes a fin de consolidar la imagen proyectada en la comunidad. El 47.4% del total de los encuestados eligió la opción “bastante a menudo” por lo cual se infiere que el director tiene la capacidad de comunicar y compartir la visión institucional con sus docentes quienes a su vez se comprometen de manera tácita con sus responsabilidades y los procedimientos que les corresponden a fin de beneficiar a la institución.

Los docentes entrevistados proporcionan información relevante sobre el poder de convencimiento desde la perspectiva de los colaboradores al director:

“...Ahora la visión por ejemplo que es lo que nosotros vamos a querer (...) entonces él nos da las pautas pero todos los profesores todo el personal del centro educativo da su aporte no?” (PV01, Anexo 10).

“...Bueno, todos los años antes del inicio de las clases nos reunimos sólo profesores con el director y vemos la misión y la visión de la institución, hacemos una revisión de lo que hemos planificado y establecido con dos años de anterioridad la revisamos y hacemos los arreglos correspondientes no?”(PM07, Anexo 10).

“...Nos conversa acerca de cuál va a ser nuestro trabajo en la escuela y lo que es conveniente para los chicos para los alumnos y nos explica que es lo que debemos trabajar que debemos hacer para llevar a cabo un determinado trabajo” (PM06, Anexo 10).

El director ejerce su poder de convencimiento trabajando de manera colectiva y abierta con sus docentes, es decir, les plantea propuestas de acciones durante el año lectivo y además escucha sus recomendaciones o sugerencias para la agenda de trabajo anual.

En el caso del ítem 36 “expresa confianza en que las metas serán cumplidas” el 42.1% del total de los encuestados eligió la opción “bastante a menudo” lo cual indica que el director incrementa su confianza en los docentes quienes hicieron su mejor esfuerzo para lograr lo programado. Además, los docentes se sienten comprometidos y motivados en obtener las metas profesionales de la institución. Así, Bass reconoce la significación y promoción de expectativas altas de aquello que debe hacerse en beneficio de mejorar el trabajo del colaborador (Mind Garden 2004: 28), en este caso particular en los docentes. Además, la confianza expresada por el director favorece a una expectativa laboral de compromiso en cada profesor.

En el caso del ítem 9, siete docentes quienes representan el 36.8% del total de los encuestados aseveran que *siempre* el director “Habla de forma optimista sobre el futuro”, lo cual es indicador que los docentes le atribuye al liderazgo del director cualidades de inspirar y motivar nuevos retos en la institución. Las expresiones verbales convierten al director en una persona quien tiene una postura articulada socialmente (Bass & Riggio 2006: 86), es decir, se muestra maleable ante los contextos en los cuales debe tomar decisiones, emocionalmente ecuánime e inteligente ante las problemas a resolver.

Resaltamos la presencia de opiniones docentes sobre el poder de convencimiento del director. Así:

“...siempre nos ha hecho ver que (es mejor) ir más allá de nuestro trabajo, involucrarnos con la institución, él siempre nos habla nos hace sentir de que somos parte, somos una familia aquí y creo que de esa manera él siempre nos ha hecho concientizar en ese aspecto” (PM05, Anexo 10).

“...ya convencidas estamos desde la primera reunión en la que nosotros hemos desarrollado esos proyectos, en las que hemos desarrollado la misión y la visión de nuestro centro.” (PM02, Anexo 10).

Una docente (PM05) está involucrada con el plantel al utilizar la metáfora referida a la “familia” que es la institución para ella, debido a que le atribuye un carácter vinculante a su relación laboral. Así, el liderazgo ejercido por el director tiene una fuerte influencia en la realización de sus obligaciones, su propio interés de la organización y actividades requeridas (Yukl 1989 a 211). Es más, se infiere que la docente utiliza al máximo sus potencialidades, de acuerdo a la motivación instada por el director, para el beneficio institucional aún en contra de su propia seguridad personal.

Otra docente (PM02) está comprometida en la elaboración de la misión y visión institucional lo cual es un trabajo, como ella manifiesta, de convencimiento del director. Además manifiesta estar “convencida desde la primera reunión” por la figura del director, dado que atribuye al director, la capacidad para convencerla de lo que debe realizar en su trabajo, es decir, asume como verdad, (Mind Garden 2004: 43) lo aseverado por el director.

Complementando la idea, nueve docentes (47.4% del total de encuestados) afirman que siempre el director “Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas” (ítem. 13 del cuestionario), es decir, los docentes identifican en el liderazgo del director la cualidad de ser motivador porque sabe comunicar las necesidades de la institución y el cómo compartir la visión institucional con todos sus docentes.

Sobre la categoría de poder de convencimiento relacionada con la motivación del docente, alcanza la siguiente información:

“...**él siempre nos recalca** lo que tenemos que hacer con el alumnado... no solamente queda en el aula sino que salgamos fuera del aula buscando solución quizá no de toda la parte del problema del alumno pero en algo, contribuir en algo”(PM01, Anexo 10).

“...y **me identifico con la parte administrativa con la parte del director** y siento que estoy en un deber no lo hago como si me estuvieran obligando sino como una voluntad, me siento como presionada yo acojo lo que sea por el bien de la institución”<sup>6</sup> (PM04, Anexo 10).

El caso PM01 reconoce al director quien le recalca como necesidad que el estudiante tenga actividades fuera del aula contribuyendo a la solución de las necesidades. Es significativo el grado que la docente entrevistada asume la motivación ofrecida por el director y la convierte en reto profesional. En forma tácita la docente asume en forma entusiasta y hasta optimista el realizar dicha actividad en beneficio institucional (Bass & Riggio 2006: 6).

El caso PM 04 declara abiertamente su adhesión al director y asume de manera incondicional las directrices al afirmar “me identifico la labor administrativa del director”. Le atribuye al director, en forma explícita, el dirigir su voluntad al cubrir las necesidades educativas en el plantel lo cual es un indicador de estar comprometida en el trabajo planteado por el director, es decir, se ha dejado envolver (Bass & Riggio 2006: 6) en cumplir con las necesidades que deben ser satisfechas.

El total de los encuestados eligieron la opción “bastante a menudo” en lo concerniente a los ítems 9 y 36 expresando un 36.8% y 42.1% respectivamente. Ambos ítems complementan la motivación que posee cada docente en su trabajo educativo porque el director le otorga confianza en sus capacidades como profesionales de la educación.

Los docentes entrevistados enfocan una representación del director desde el poder de convencimiento en el docente:

“...lógicamente nos vemos involucrados, participando en nuestras expectativas futuras, entonces cuando él nos llama a reunión para trabajar uno de los objetivos naturalmente que como ya estamos involucrados previamente, sólo nos hace recordar que todo es por el bien de nuestra institución educativa que nosotros tenemos que cumplir con nuestras metas que debe mejorar nuestra institución educativa porque si nosotros no mejoramos sino cumplimos con nuestras metas podemos perder alumnos, podemos bajar la categoría y lo que nosotros queremos es que el centro educativo sea el mejor entonces él nos hace recordar : como estamos involucrados es parte nuestra y sobre todo

---

<sup>6</sup> El subrayado en negritas es nuestro. Enfatizamos las declaraciones de los docentes entrevistados por ser relevante para nuestra investigación.

nuestra labor debe ser para el bien de nuestros alumnos que es nuestra razón de ser...” (PM03, Anexo 10)

“...Bueno, su convencimiento es muy bueno porque logra totalmente participación de todos nosotros de tal situación...” (PM08, Anexo 10)

El estar involucrado es parte del proceso de concientizar a los docentes que ellos son la institución, es decir, el director les cimienta la idea que si ellos mejoran como profesionales ocurre como consecuencia inmediata lo mismo con el plantel.

Rescatemos los resultados más bajos de la encuesta. En el ítem 26 “Presenta una convincente visión del futuro” solo fue señalada por un docente con la categoría de “nunca” lo cual es una muestra sobre la figura del director quien suscita el mejorar el trabajo de cada docente en el servicio educativo ofrecido en la localidad.

En el caso de ítem 13 “Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas”, ningún docente encuestado afirmó que *nunca* el director realiza dicha acción, lo cual muestra cómo el liderazgo del director cala en las perspectivas de los docentes, en el cómo motivarlos para dar solución a las demandas enfrentadas en su contexto educativo.

Tabla 11 Distribución de respuestas considerando experiencia docente en la I.E. Pública ABC -ítems agrupados para Motivación en el docente

		Item 9	Item 13	Item 26	Item 36
		Media	Media	Media	Media
Experiencia Docente	Doc: de 4 a 12 años	3.4	3.3	<b>3.5</b>	3.1
	Doc: más de 13 años	2.2	<b>2.7</b>	2.6	2.4

Fuente: Cuestionario MLQ 5 X, 2007

Si observamos la Tabla 11, los docentes encuestados tienen dos opiniones al identificar las características del liderazgo del director. A los docentes jóvenes les resulta convincente el futuro (3.5) y se sienten muy motivados por la persona del director. Los docentes antiguos presentan un nivel de expectativa categorizado como promedio frente a la posibilidad que el director realice obras a futuro. Dicho contraste es un indicador que el liderazgo del director es

percibido de manera complementaria por ambos grupos al interior de la organización educativa.

Sintetizando la información de la dimensión B, referida al poder de convencimiento del director en los docentes, se demuestra que los docentes reconocen en el director cualidades como convencimiento para fomentar la participación y aceptación de propuestas en el trabajo institucional.

### 3.2.5 ANÁLISIS DE LA ESTIMULACIÓN DEL DOCENTE/APOYO EN EL TRABAJO

Hemos tenido en cuenta en la dimensión A del estudio a la característica A3 denominada estimulación del docente, identificando cómo los participantes responden ante el liderazgo del director. Además, la dimensión B del estudio, con la opinión de cada docente al apoyo en el trabajo por el director es identificada por la totalidad de entrevistados como un aliciente en su trabajo profesional.

Así, el 47.4% de los docentes encuestados consideran al director quien fomenta una actitud reflexiva en lo concerniente al trabajo realizado diariamente en la institución educativa. Además, el director les sugiere alternativas de mejorar del trabajo docente en beneficio institucional.

Tabla 12 Distribución de respuestas para la Estimulación intelectual

Escala	Item2		Item8		Item30		Item32	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	1	5.3	0	0.0	2	10.5	0	.0
Raras veces	2	10.5	2	10.5	1	5.3	3	15.8
Algunas veces	2	10.5	1	5.3	2	10.5	2	10.5
Bastante a menudo	9	47.4	12	63.2	7	36.8	8	42.1
Siempre	5	26.3	4	21.1	7	36.8	6	31.6
Total	19	100.0	19	100.0	19	100.0	19	100.0

Fuente: Cuestionario MLQ 5 X, 2007

Considerando los resultados más altos, el 47.4% de los encuestados afirman que bastante a menudo el director “Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas” (ítem 2) lo cual manifiesta la estimulación intelectual porque se atribuía al liderazgo del director la cualidad de incentivar el empleo de

estrategias o actividades pertinentes en la búsqueda de soluciones a los problemas en forma efectiva.

También, el 63.2% de los encuestados afirman que bastante a menudo el director “Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas” (ítem 8), es decir, los docentes identifican en el director la cualidad de fomentar la auto reflexión sobre los inconvenientes presentados en el aula.

Considerando los resultados más bajos, el ítem 30 referido a “Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos”, solamente el 10,5% de los docentes señala que nunca el director les había hecho reflexionar sobre cómo resolver los problemas profesionales desde diferentes perspectivas lo cual es una muestra que existe cierta disconformidad por el trabajo de asesoramiento realizado por el director con los docentes encuestados. Además, en el ítem 2 referido a “Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas” en el cual solo una persona elige nunca como liderazgo del director quien ofrece un tipo de asesoramiento personalizado en analizar sus problemas o sugerirle alguna alternativa de solución.

En los ítems 8 y 32 se lee “Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas” y “Sugiere nuevas formas de completar el trabajo” respectivamente ningún participante considera la idea que el liderazgo del director este limitado por las formalidades administrativas sino impulsa una solución rápida e innovadora en beneficio de los docentes.

Los docentes entrevistados complementan este análisis desde el apoyo al trabajo docente:

“...él nos da una opinión personal de repente te sugiero, aplica esta estrategia o le contamos experiencias no? Que yo estamos por ejemplo en la lectura de los niños que nos piden ahora les exigen tanto comprensión lectora pero director yo llevo a cabo mi hora de lectura y los niños les doy su hora y todo y a la hora de la evaluación nos responden, que hago? No rinden entonces él de repente nos da otra idea aplica esto que tenemos otra experiencia de otro colegio” (PM05, Anexo 10).

“...Sí, sí nos ha sugerido en las oportunidades que tenemos de conversar con él, que es fluido sí, por ejemplo, que no quedemos el trabajo en el aula sino

que salgamos al campo no? ...Que nuestras clases son dinámicas las mejoremos mucho más dinámicas que llegemos al alumnado no encerrados en el aula sino fuera de ella” (PM01, Anexo 10).

El director participa activamente si alguno de sus docentes tiene alguna dificultad pedagógica. Asume una actitud proactiva ante las contingencias que requieren solución en las aulas de manera rápida a fin de aliviar al docente y ofrecer un servicio educativo pertinente a los estudiantes.

Luego, los docentes opinan que su director considera diferentes perspectivas para la solución de problemas comunes:

“...En su gran mayoría si son acogidas él nos reúne y nos habla nos da las razones, pero claro hay también otras en que debatimos en las reuniones o también a nivel ya personal no?” (PM07, Anexo 10).

“...Traten de que no se note que el otro profesor no ha venido en lo que respecta a los cursos de capacitación él siempre está pendiente considera que es necesario que nos estemos capacitando constantemente y nos da todas las facilidades,...” (PM03, Anexo 10).

La importancia radica en la imagen del director quien tiene apertura al intercambio de ideas las cuales favorecen a la sugerencia de alternativas de solución ante los problemas cotidianos. El caso PM 07 declara que el director plantea sus perspectivas de solución ante las reuniones con los docentes, pero además los aborda en privado intercambiando ideas antes o después de cada sesión. Asimismo, el caso PM 03 reconoce al director quien otorga facilidades en capacitaciones durante el año.

Además el director suele presentar los problemas desde diferentes ópticas:

“él siempre trata de que veamos no enfocarnos mucho de la historia pasada sino de los problemas que hay ahorita ambientales, todo lo que internet nos ofrece poderlos hacer con los niños y hacer debatir y hacer concientizarlos, él se preocupa de que estemos actualizados” (PM 04, Anexo 10).

“...el también apoya, un miembro más también y cuando tiene que trabajar, el también tiene que estar allí...” (PM06, Anexo 05).

El director apoya a sus docentes en el trabajo ante las dificultades diarias. El caso PM 04 manifiesta su agrado por el apoyo recibido en el manejo de estrategias trabajando problemas ambientales teniendo como recurso estratégico al servicio de internet el cual es usado por sus estudiantes de



primaria. El caso PM 06 manifiesta que el director apoya cuando está presente ante alguna contingencia del trabajo docente.

Finalmente, los docentes identifican en el director su capacidad de sugerir nuevas formas de enfocar el trabajo:

“.....Bueno por ejemplo la visita a instituciones como es la comisaría, las iglesias, donde están abandonados los niños sin sus padres, las casas hogares, aquí hay una muy cerca justamente ver que los niños, ver cuál es la situación real que el niño se identifique y se establezca con esas situaciones,...” (PM08, Anexo 10).

“...algo que ellos puedan ir haciendo mientras tú estás trabajando con los que no se puede, esa fue una idea que me dio y me ha servido bastante porque los chicos se entretienen bastante con las damas y aparte van desarrollando la inteligencia también porque este juego sirve bastante para que los chicos piensen, razonen entonces me sirvió en esa parte” (PM02, Anexo 10).

“...En otra parte por ejemplo pasando los años yo he trabajado en aula desde el segundo grado hasta el sexto grado entonces el director hace una sugerencia: me dice mire profesor yo veo que usted tiene condiciones para poder estudiar computación y si para usted es factible estudiar esa carrera mucho mejor nos facilitaría en la institución educativa tener un profesor que conozca sobre el manejo de computación...” (PV01, Anexo 10).

La figura del director es percibida como un líder quien presta su experiencia en facilitar el trabajo docente en la medida de una mayor experticia pedagógica por su cargo en trabajos de capacitación interna y por las contingencias enfrentadas cuando el colegio estaba en sus inicios sin los beneficios de la modernidad en escuelas públicas durante de la década de los 80. Es decir, su capacidad de sugerir es aceptada por sus docentes por beneficiar su trabajo en el colegio.

Si observamos la Tabla 13, los docentes jóvenes encuestados identifican el liderazgo del director de manera muy óptima al enfocar los problemas desde distintos ángulos y además sugieren nuevas formas de completar el trabajo.

Tabla 13 Distribución de respuestas considerando experiencia docente en la I.E. Pública ABC -ítems agrupados para Estimulación del docente

		Item 2	Item 8	Item 30	Item 32
		Media	Media	Media	Media
Experiencia Docente	Doc: de 4 a 12 años	3.3	3.2	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>
	Doc: más de 13 años	2.2	<b>2.7</b>	2.1	2.2

Fuente: Cuestionario MLQ 5 X, 2007

Por su parte los docentes más antiguos identifican de manera baja que el director considera diferentes perspectivas al solucionar los problemas. Por tanto, ambos grupos tienen percepciones complementarias.

Sintetizando la información de la dimensión B referida al apoyo en el trabajo del director en los docentes, se demuestra que los docentes reconocen en el director cualidades como dar sugerencias en el trabajo las cuales fomentan la participación e innovación en el trabajo institucional.

### 3.2.6 ANÁLISIS DE ATENCIÓN EN EL DOCENTE/ASERTIVIDAD DEL DIRECTOR

Hemos tenido en cuenta característica A4, de la dimensión A, denominada atención en el docente, debido a que representa cómo los docentes encuestados asumen que su director realiza acciones en beneficio de ellos. Cabe resaltar que la dimensión B del estudio denominada asertividad del director es reconocida en las acciones diarias del director en el plantel.

Analicemos la tabla 14.

Tabla 14 Distribución de respuestas para la Atención en el docente

Escala	Item15		Ítem 19		Item29		Item31	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	3	15.8	2	10.5	3	15.8	1	5.3
Raras veces	2	10.5	5	26.3	1	5.3	2	10.5
Algunas veces	7	36.8	7	36.8	7	36.8	5	26.3
Bastante a menudo	4	21.1	4	21.1	5	26.3	4	21.1
Siempre	3	15.8	1	5.3	3	15.8	7	36.8
Total	19	100.0	19	100.0	19	100.0	19	100.0

Fuente: Cuestionario MLQ 5 X, 2007

Dada la peculiaridad del resultado de la característica A4, nuestro análisis considera dos opiniones diferenciadas. Así, las acciones consideradas en los ítems 15, 29 y 31 no son reconocidas en el director. Se concentra la atención en el ítem 19 porque los encuestados identificaron dicha acción como la más resaltante en el liderazgo de su director.

En primer lugar, en el caso de los ítems 15 que corresponde al enunciado “Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores” y 29 que corresponde al enunciado “Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros”, en ambos casos, el 36.8% del total de los encuestados aseguran que “algunas veces” el director realizaba dicha acción. Además, en el caso del ítem 31 en el enunciado “Me ayuda a mejorar mis capacidades” el 36.8% del total de los encuestados aseguran que “siempre” el director realizaba dicha acción.

Lo anteriormente descrito es una muestra de la percepción de los docentes sobre la atención que tiene el director hacia ellos. Al confrontar los resultados de la encuesta encontramos no reconocer dicha característica en el liderazgo del director. Tampoco en la entrevista hubo alguna respuesta favorable en relación a los ítems trabajados en este primer grupo.

En segundo lugar, en el caso del ítem 19, el 36.8% del total de los encuestados aseguran que “algunas veces” el director: “Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo”. Percibimos un indicador sobre la característica de atención al docente la cual fue refrendada cuando el 100% de todos los entrevistados quienes aseveraron que el director tiene asertividad en el trato personal. Así:

“...En términos generales es una persona comprensiva porque cuando yo le he transmitido alguna emergencia que ha sabido comprender, escuchar y es amical?, es una persona que transmite confianza. A mi me hace sentir cualquier inconveniente, con la seguridad de acercarme hacia él y sé que me va a comprender” (PM01, Anexo 10)

“...cuando llegué, el primero de marzo, encontré a los profesores ya en reunión con el director y me pareció que el director tenía confianza, les daba a los profesores confianza de conversar, de acercarse a él y de poder decirle las ideas tanto en lo que es trabajo como en lo personal yo la veía a las profesoras que las recibía y entonces veía bromas entre ellos y decía bueno es el director

y da confianza y la verdad perdí el miedo porque yo tenía bastante temor a donde iba yo a llegar a trabajar entonces la mejor cualidad que yo le veo al director es la confianza que nos da la verdad a todas las profesoras, en acercarnos; en comentar los hechos, ...” (PM02, Anexo 10)

Ambas docentes recalcan la palabra confianza en sus declaraciones lo cual es una muestra que el liderazgo ejercido por el director quien tiene trato asertivo al momento de vincularse con cada docente en forma individual. Además, los docentes reconocen que su director les permite acercarse a fin de esclarecer los hechos favorables al trabajo institucional. Por tanto, el director sí tiene un trato asertivo al tener apertura con sus docentes

Tenemos otras declaraciones de las docentes quienes afirmaron:

“...A lo largo de los veinte años de servicios que tengo y acá en el colegio 16 años nunca he tenido así personalmente, un choque o un roce con el director jamás. Nunca he podido ver que él me haya gritado o me haya ofendido o me haya faltado el respeto, jamás” (PM03, Anexo 10)

“...Eh es una buena persona que escucha y a veces muy condescendiente pero con respecto a mi persona cuando yo he estado embarazada en la época que he tenido que pedir licencia él me lo ha concedido...” (PM06, Anexo 10)

El manejar las contingencias presentadas por razones profesionales es una característica que los docentes reconocen en el liderazgo de su director. El caso PM03 afirma categóricamente que nunca tuvo una dificultad con el director, demostrando así que el director maneja las situaciones intrapersonales de manera asertiva.

Asimismo, el caso PM06 reconoce al momento de negociar su licencia por salud, al director como persona accesible lo cual permite inferir que el director mantiene relaciones profesionales favorables al clima laboral de la institución.

Luego, las docentes afirmaron.

“...no es que sea muy autoritario en el sentido que él es el que dirige todo en forma autónoma, también ve la parte del pensamiento de los trabajadores de los docentes y lo manifiesta en forma como le digo siempre con el trato horizontal” (PM04, Anexo 10)

“... siempre que he tenido que hablarle de trabajo me ha escuchado, eh nos hemos puesto de acuerdo, buscando siempre lo mejor para la actividad y bueno se ha trabajado así” (PM08, Anexo 10)

Los docentes reconocen al director como una persona quien maneja asertivamente las relaciones de trabajo a fin de mantener las actividades en el plantel. Así, el caso PM04 reconoce el trato horizontal ejercida por el director al atender a las demandas de los docentes. También, el caso PM08 menciona: “nos hemos puesto de acuerdo”(con el director), indicando así el trato asertivo que el director tiene con la docente.

Finalmente, recogimos las siguientes declaraciones de los docentes:

“... a veces como le digo no estamos de acuerdo, buscamos hacerle ver porque no es bueno por algo, verle lo favorable o lo que va en contra de la institución, del alumno y a veces nos dice no ya me equivoqué si ustedes lo dicen si la mayoría está de acuerdo entonces que se haga. Le hacemos ver porque tengo otra opinión de repente no simplemente decir no, no me parece y punto, él igual así con nosotros, conmigo, me parece que te has equivocado, hacernos ver nuestros errores”(PM05, Anexo 10).

“...Personalmente que es una persona bastante asequible, es una persona muy inteligente que te ayuda por ejemplo, si en el caso necesitas de algún apoyo de repente para poder mejorar en tu trabajo te la brinda, te da todas esas facilidades, si ...” (PV01, Anexo 10)

“...Yo la describiría como una buena relación porque siempre él esta, tiene la apertura al diálogo tanto las reuniones a nivel general de la escuela siempre está dispuesto a escuchar nuestras razones, nuestras opiniones, nuestro parecer y también sí en cuanto a nivel personal, si tenemos alguna preocupación, algún problema, que tengamos que ausentarnos quizás del centro educativo, siempre existe el diálogo no?” (PM07, Anexo 10).

El trato asertivo una característica que los docentes atribuyen al liderazgo del director en el plantel. Así, el caso PM05 resalta que en un determinado contexto el director busca “hacernos ver nuestros errores” de una manera dialogada entre profesionales.

Luego, el caso PV01 afirma el apoyo brindado por el director en busca de ayudar en el trabajo de cada docente. Dado que se le atribuye inteligencia se aceptan sus sugerencias para el trabajo pedagógico.

Además, el caso PM07 reconoce al director quien tiene apertura al diálogo lo cual favorece al intercambio de opiniones en el interior del plantel. También, declaró PM07, el director actúa como un mentor personal en espacios extra laborales dada su experiencia en otras instituciones.

Si observamos la Tabla 15, los docentes encuestados tienen dos opiniones identificadas acerca del liderazgo del director.

Tabla 15 Distribución de respuestas considerando experiencia docente en la I.E. Pública ABC -ítems agrupados para Atención en el docente

		Item 15	Item 19	Item 29	Item 31
		Media	Media	Media	Media
Experiencia Docente	Doc: de 4 a 12 años	2.5	2.1	2.7	3.4
	Doc: más de 13 años	1.7	1.6	1.7	2.0

Fuente: Cuestionario MLQ 5 X, 2007

Los docentes jóvenes identifican en el liderazgo del director un incentivo a fin de mejorar sus capacidades y habilidades. A su vez los docentes antiguos minimizan su trato asertivo en las labores del plantel.

Dicho contraste es una muestra que el liderazgo del director es percibido en forma complementaria por los grupos etarios al interior de la organización educativa.

Finalmente, los docentes reconocen mediante sus opiniones orales y escritas la influencia del director, la motivación y estimulación por el trabajo en cada actividad realizada.

## CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional del director en una I.E. Pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos. A continuación presentamos las conclusiones de la investigación:

1 Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.

2 Todos los docentes participante identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

3 Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

4 Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

## RECOMENDACIONES

Organizamos algunas recomendaciones orientadas a favorecer el uso del liderazgo transformacional en organizaciones educativas escolares.

PRIMERO: Formar a los directores mediante un programa de liderazgo transformacional como elemento relevante en la política educativa del Ministerio de Educación en cada localidad de nuestro país. Es decir, incidir en la intervención a fin de asegurar las cualidades de liderazgo en la gerencia educativa.

SEGUNDO: Elaborar un perfil de las cualidades requeridas en el director de colegios públicos -lo cual no ha sido tratado en nuestra tesis, pero es un reto en futuras investigaciones de gestión educativa- en base a las características del liderazgo transformacional. Consideramos los siguientes elementos en la construcción de dicho perfil:

- a) Habilidades directivas.
- b) Gestión del conocimiento.
- c) Asesoramiento del personal (Coaching y mentorig).

TERCERO: Implementar talleres de inteligencia emocional en la I.E. Pública investigada a fin de asegurar una convivencia sana entre las partes vinculadas como director y docentes a fin de mejorar la calidad de trato.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVOLIO, Bruce y otros  
 2004

*Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behavior* 2004 25, pp. 951–968 Consulta 17 de mayo del 2007.

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=6&did=735838531&SrchMode=3&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1179445722&clientId=39490&aid=1>>

AVOLIO, Bruce, Bernard BASS and Dong JUNG.  
 1999

*Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupation and Organizational Psychology.* Dec 1999. 72, pp. 441 – 462. Consulta: 01 de febrero del 2007.

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=15&did=47407142&SrchMode=1&sid=8&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1170362562&clientId=39490>

AVOLIO, Bruce, Jane HOWELL and John SOSIK  
 1999

*A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of Leadership Style Effects. Academy of Management Journal;* Apr 1999; 42, 2; ABI/INFORM Global pp. 219-227. Consulta: 18 de mayo del 2007.

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=2&did=40744453&SrchMode=3&sid=13&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1179498250&clientId=39490&aid=2>

BADARACCO, Joseph Jr. y Richard R ELSWORTH  
 1998

*El liderazgo y la lucha por la integridad. El por qué de una gestión ética.* Bogota: Norma

BASS, Bernard & Ronald RIGGIO  
 2006

*Transformacional leadership.* Second edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers

BASS, Bernard y otros  
 2003

*Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology* 2003, Vol. 88, N° 2, pp. 207-218. Consulta: 02 de mayo del 2007.

<http://www.apa.org/journals/releases/apl882207.pdf>

BASS, Bernard & Bruce AVOLIO,  
2000

MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire. Second edition. Redwood City, CA: Mind Garden.

BASS, Bernard  
1999

*Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 8 (1), pp. 9–32. Consulta: 17 de mayo del 2007.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=114&sid=37ca59b8-49dd-4255-bf1a-26fe4adcda3f%40sessionmgr107>

BASS, Bernard & Bruce AVOLIO  
1997

Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Mind Garden.

BASS, Bernard & Bruce AVOLIO  
1994

Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage, Thousand Oaks, CA.

BASS, Bernard  
1985

Leadership and performance Beyond Expectations. The Free Press  
Consulta: 22 de marzo del 2007.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=8&sid=e726c96f-9545-45f3-a211-3f8856245c00%40sessionmgr7>

BARBUTO Jr. John y Mark E. BURBACH  
2006

*The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. The Journal of Social Psychology*; Feb 2006; 146, 1; pp. 51-64.

Consulta: 02 de abril del 2007.  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=8&did=985008091&SrchMode=1&sid=9&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1175568012&clientId=39490>

BARLING, Julia, Tom WEBER and Kevin KELLOWAY  
1996

*Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. Journal of Applied Psychology* 1996, Vol. 81, No. 6. pp. 827-832. Consulta: 02 de mayo del 2007.

<http://web.business.queensu.ca/faculty/jbarling/Papers/Effects%20of%20TFL%20-%20JAP%2096.pdf>

BARNETT, Kerry y John MCCORMICK  
2003

*Vision, relationships and teacher motivation: A case study. Journal of Educational Administration*; 2003; 41, 1; pp. 55- 73. Consulta: 22 de marzo del 2007.

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=8&did=303021101&SrchMode=1&sid=17&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1174601888&clientId=39490>

BRYANT, Scott E  
2003

*The role of transformational and transactional leadership in creating, sharif and explotoing Organizacional Knowledge. Journal of Leadership & Organizational Studies*; Spring 2003; 9, 4 pp. 32- 44; ABI/INFORM Global pp. 32- 44. Consulta: 22 de marzo del 2007.

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=9&did=370177241&SrchMode=3&sid=16&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1174607245&clientId=39490&aid=15>

BURNS, James  
1978

Leadership. New York: Harper and Row.

CARDONA, Pablo  
2000

*Liderazgo Relacional. Documento de investigación* Numero 412 Febrero 2000 División de Investigación IESE Universidad de Navarra, Barcelona. pp. 1- 11. Consulta: 26 de abril del 2007.

<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf>

CHU WEI CHOO  
1998

*The knowing organization How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*, Oxford: Oxford University Press

DELUGA, Ronald J.  
1990

*The effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leaders Characteristics on Subordinate Influencing Behavior. Basic & Applied Social Psychology*, Jun 90, Vol. 11 Issue 2, pp.191-203. Consulta: 28 de junio del 2007.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=16&sid=206c2630-7aed-47b0-b9ec-88839652a9be%40SRCM2>

CHAPMAN, Judith, David CORSON and Kenneth LEITHWOOD

1996

International handbook of educational leadership and administration.  
Boston: Kluwer Academic Publishers.

ECHANIZ, Arantza

2001

*¿Debe ser ético el líder? Papeles de Ética, Economía y Dirección, n° 6, 2001 pp. 1- 8* Consulta: el 26 de abril del 2007.  
<http://www.eticaed.org/4.Echaniz01.pdf>

ELIZONDO Aurora.

2004

CURSO-TALLER DE INDUCCIÓN A LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EDUCACIÓN BÁSICA. *La nueva escuela en la dirección liderazgo y gestión escolar*, Edit. Paidós, 2001, México, pp.61-66. Consulta: 24 de abril del 2007.

<http://www.ssedf.sep.gob.mx/dgosedf/secundaria/dctos/lecturas/direccion.pdf>

FERNANDEZ, Dahnke

1986

“La comunicación Humana; Ciencia Social”. México D. F., Méxic: McGraw-Hill

GRIFFITH, James

2004

*Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance.* Journal of Educational Administration; 42, 3; ProQuest Education Journals pp. 333-356. Consulta: 02 de abril del 2007.

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=22&did=707533691&SrchMode=1&sid=13&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1175569005&clientId=3>

HALLINGER, Philip

2003

*Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership.* Cambridge Journal of Education Vol. 33, No. 3, pp. 329-351. Consulta: 18 de mayo del 2007.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=107&sid=998ba01f-790e-4728-a611-1bf05c55555e%40sessionmgr102>

HUMPHREYS, Jhon y Walter EINSTEIN

2003

*Nothing new under the sun: Transformational Leadership from a historical perspective.* Management Decision; 2003; 41, 1/2; ABI/INFORM Global pp. 85-95 Consulta: 18 de mayo del 2007.

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=11&did=328781511&SrchMode=3&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1179528929&clientId=39490&aid=5>

ILIES, Remus, Timothy JUDGE and David WAGNER  
2006

*Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to motivated Followers. Journal of Leadership & Organizational Studies*; 2006; Volumen 13, Número1; ABI/INFORM Global pp. 1-22. Consulta: 22 de marzo del 2007.

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=5&did=1137036211&SrchMode=3&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1174604079&clientId=39490&aid=4>

JUDGE Timothy and Ronald PICCOLO  
2004

*Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity Journal of Applied Psychology* 2004, Vol. 89, No. 5, pp. 755–768. Consulta: 16 de mayo del 2007.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=8&sid=78360323-6784-4f0e-8318-bdf9d7f7cc0a%40SRCSM1>

JUNG, Dong & Bruce AVOLIO  
1999

*Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. Academy of Management Journal*; Apr 1999; 42, 2; ABI/INFORM Global pp. 208-218. Consulta: 18 de mayo del 2007.

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=7&did=40744451&SrchMode=3&sid=13&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1179498250&clientId=39490&aid=2>

KERLINGER, F.  
1975

“Investigación del comportamiento: técnica y metodología” México, D.F.: Interamericana

KEELEY Michael  
1995

*The trouble with transformational leadership: toward a federalist ethic for organizations. Business Ethics Quarterly*, Volume 5. Issue I pp. 67-96. Consulta: 18 de mayo del 2007.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=17&sid=3f5f256e-aace-4ff2-bdda-e4e595ff9119%40SRCSM1>

KIRBY, Peggy, Louise PARADISE and Margeret KING,  
1991

*Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership. Journal of Educational Research*, May/Jun92, Vol. 85 Issue 5, pp. 303-311. Consulta: 28 de junio del 2007.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=13&sid=fa6b9d5d-d0b1-47dc-89d5-679a91e8476d%40sessionmgr3>

KUHNERT, Karl and Philip LEWIS  
1987

*Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. Academy of Management. The Academy of Management Review*; Oct 1987; 12, 4; ABI/INFORM Global pp. 648-657. Consulta: 18 de mayo del 2007.

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=141908&SrchMode=1&id=11&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1179502183&clientId=39490>

LANDRY, Irene & Charles TEDDLIE  
2001

*The relationship between teachers job satisfaction and their perception of principals use of power and school effectiveness. Education* Vol 199, N 4 pp. 461-468. Consulta: 19 de abril del 2007.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=104&sid=a4b8f3f3-4fe4-450f-bf30-7d82634cca55%40sessionmgr102>

LEITHWOOD, Kenneth  
1994

*Leadership for school restructuring. Educationat Administrative Quarterly*, 30(4), 498-518.

LIEBMAN, Howard y otros  
2005

An Investigation of Leadership in a Professional Learning Community: A Case of Study of Large, *Suburban, Public Middle School*. Consulta: 02 de setiembre del 2007.

[http://www.eric.ed.gov/ER-CDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/27/fc/27.pdf](http://www.eric.ed.gov/ER-CDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/27/fc/27.pdf)

MIND GARDEN  
2004

Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set Third Edition. New Jersey: USA

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
2007 a

Plan piloto de municipalización de la gestión educativa 2007 conformación del consejo educativo municipal y secretaría técnica. pp. 1-11. Consulta: el 07 de julio del 2007. En el URL:

[http://www.minedu.gob.pe/municipalizacion/xtras/consejo\\_educativo\\_municipal.pdf](http://www.minedu.gob.pe/municipalizacion/xtras/consejo_educativo_municipal.pdf)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

2007 b

Matrícula, docentes e instituciones educativas de educación inicial y primaria en el ámbito de las municipalidades del plan piloto de municipalización de la gestión educativa. pp. 1-2. Consulta: 07 de julio del 2007.

[http://www.minedu.gob.pe/municipalizacion/xtras/matricula\\_docentes\\_ii\\_ee.11.12.06.pdf](http://www.minedu.gob.pe/municipalizacion/xtras/matricula_docentes_ii_ee.11.12.06.pdf)

MUMFORD, Michael y otros

2000

*Leadership Skills: Conclusions and Future Directions. Leadership Quarterly*, Spring2000, Vol. 11 Issue 1, pp. 155-170. Consulta: 18 de mayo del 2007.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=14&sid=9b419a4b-23b5-48e3-ba36-134d59a6c053%40sessionmgr9>

MURILLO, Javier

2006

*Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol 4, No.4, pp. 11-24. Consulta: 12 de abril

<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>

MURILLO, Javier, Raquel BARRIO, José PÉREZ-ALBO

2006

*LA DIRECCION ESCOLAR Análisis e Investigación*. Ministerio de Educación y Cultura CIDE España. Consulta: 30 de abril del 2007.

<http://www.mec.es/cide/espanol/publicaciones/colecciones/investigacion/col136/col136pc.pdf>

MURILLO, Javier

2003

*El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes*, pp. 1-22. . Consulta: 30 de abril del 2007

Consulta: 30 de abril del 2007

<http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n2/Murillo.pdf>

NONAKA, Ikujiro y Hirotaka TAKEUCHI

1995

*The knowledge-Creating Company How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford, Oxford University Press.

PARRY, K. & S. PROCTOR –THOMSOM  
2002

*Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings.* Journal of Business Ethics, 35 (2) January II, pp. 75-96.

PEDRAJA, Liliana, Emilio RODRÍGUEZ y Juan RODRÍGUEZ  
2006

*Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora.* Interciencia, agosto, año, vol 31, número 008, Asociación Interciencia, Caracas, Venezuela, pp. 577-582. Consulta: 26 de abril del 2007.  
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/339/33911905.pdf>

PÉREZ, Gloria (Coordinadora)  
2001

Modelos de investigación cualitativa en educación Social y Animación Sociocultural. Aplicaciones prácticas. Segunda edición. Madrid: Narcea ediciones.

SANCHEZ, Hugo y Carlos REYES  
1984

Metodología y Diseños en la Investigación Científica.(Aplicados a la Psicología, Educación y Ciencias Sociales). Lima

TEJADA, Manuel J., Terri SCANDURA & Rajnandini PILLAI  
2001

*The MLQ Revisited Psychometrics properties and recommendations.* The Leadership Quarterly Vol 12, pp. 31-56. . Consulta: 16 de mayo del 2007.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=101&sid=fdd2a145-ff14-4c03-92ec-ad4d85da802b%40sessionmgr106>

THIEME Claudio  
2005

Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile, Tesis Doctoral Universitat Autònoma de Barcelona. Departamento de Economía de la Empresa. Bellaterra, diciembre, 2005

URIBE, Mario  
2005

*El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior.* Revista PRELAC-UNESCO Julio 2005. pp. 1-11. Consulta: 26 de abril del 2007.

[http://www.gestionescolar.cl/docentesaldia/ficha1\\_Liderazgo%20Docente.pdf](http://www.gestionescolar.cl/docentesaldia/ficha1_Liderazgo%20Docente.pdf)

VEGA, Carolina & Gloria ZAVALA  
2004



Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Memoria para optar al título de psicólogo. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Departamento de Psicología. Consulta: el 02 de noviembre del 2006.  
[http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)

WALUMBWA, Fred  
2004

*The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Dec 2004; 77, ABI/INFORM Global pp. 515-530. Consulta: 18 de mayo del 2007.  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=9&did=769729591&SrchMode=3&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1179526850&clientId=39490&aid=2>

WALUMBWA Fred and John LAWLER  
2003

*Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. International Journal of Human Resource Management* 14:7 November 2003 pp. 1083–1101. Consulta: 18 de mayo del 2007.  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=17&sid=079cb1a1-05d7-410d-83ea-55bf36ce1102%40sessionmgr9>

WOFFORD, Jerry, J. Lee WHITTINGTON and Vicki GOODWIN  
2001

*Follower Motive Patterns As Situational Moderators For Transformational Leadership. Effectiveness Journal of Managerial Issues*. Pittsburg: Summer 2001. Vol. 13, Iss. 2; pp. 196-211. Consulta: 18 de junio del 2007.  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=76143448&SrchMode=3&sid=7&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1183049796&clientId=39490&aid=2>

YUKL, Gary  
1989 a

*Leadership in Organization*. 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall.

1989 b

*Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. Journal of Management*, Jun 89, Vol. 15 Issue 2, pp. 251-290.  
Consulta: 28 de junio del 2007.  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=14&sid=32078d4c-50dd-43e4-b23a-c00930dbb289%40SRCSM1>

YU, Huen, Kenneth LEITHWOOD and Doris JANTZI

2002

*The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. Journal of Educational Administration*; 2002; 40, 4/5; ProQuest Education Journals pp. 368-389. Consulta: 02 de abril del 2007.

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=241749941&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1175567050&clientId=39490>

ZACHARATOS, Anthea, Julian BARLING y E. Kevin KELLOWAY

2000

*Development and effects of Transformational Leadership in Adolescents Leadership Quarterly*, Summer 2000, Vol. 11 Issue 2, pp. 211-227. Consulta: 18 de junio del 2007.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=6&sid=9b419a4b-23b5-48e3-ba36-134d59a6c053%40sessionmgr9>



## ANEXOS

### ANEXO 01

#### INSTRUMENTO 01: CUESTIONARIO MULTIFACTOR 5X

Los elementos del liderazgo transformacional a considerar en nuestra investigación en el cuestionario MLQ 5X son los siguientes:

- **Influencia idealizada** permite expresarse de los líderes con respeto, como modelos de confianza y ostentan altos valores éticos y morales.
- **Motivación inspiracional**, la forma como se desenvuelven motivan e inspiran a los seguidores, se rescata el trabajo en equipo, tanto los líderes como los seguidores manifiestan optimismo y entusiasmo que refleja una visión alentadora del futuro.
- **Estimulación intelectual**, los líderes fomentan la innovación, la creatividad y cuestionan antiguos supuestos. Acogen nuevas ideas y no muestran miedo frente a los errores o ir contra el mayoritario sentido común.
- **Consideración individualizada**, el líder está atento a las necesidades y diferencias de cada individuo. Dispone su ser integral para la actitud de escucha ante sus seguidores, busca desarrollar sus potencialidades e interactúa de manera diferenciada con cada uno de sus seguidores.

## ANEXO 02

### ITEMS DEL CUESTIONARIO

Tipos de liderazgo que mide	TEMA DE INTERES	ITEMS
<b>Liderazgo transformacional</b>	<b>Sub variable A1 Influencia idealizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes. (Ítem 6) Conducta</li> <li>• Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella (Ítem 10) Atribuida.</li> <li>• Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber. (Ítem 14) Conducta</li> <li>• Va más allá de su propio interés por el bien del grupo (Ítem 18). Atribuida.</li> <li>• Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar (Ítem 21). Atribuida.</li> <li>• Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma. (Ítem 23). Conducta</li> <li>• Demuestra un sentido de autoridad y confianza (Ítem 25). Atribuida.</li> <li>• Enfatiza la importancia de una misión común (Ítem 34). Conducta</li> </ul>
	<b>Sub variable A2 Motivación inspiracional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habla de forma optimista sobre el futuro (Ítem 9)</li> <li>• Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas. (Ítem 13)</li> <li>• Presenta una convincente visión del futuro (Ítem 26)</li> <li>• Expresa confianza en que las metas serán cumplidas. (Ítem 36)</li> </ul>
	<b>Sub variable A3 Estimulación intelectual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas. (Ítem 2)</li> <li>• Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas. (Ítem 8)</li> <li>• Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos (Ítem 30)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sugiere nuevas formas de completar el trabajo (Ítem 32)</li> </ul>
	<p><b>Sub variable A4</b></p> <p><b>Consideración individualizada</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores. (Ítem 15)</li> <li>Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo. (Ítem 19)</li> <li>Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros (Ítem 29)</li> <li>Me ayuda a mejorar mis capacidades (Ítem 31)</li> </ul>
<b>Liderazgo transaccional</b>	<p><b>Sub variable B1</b></p> <p><b>Recompensa Contingente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.(Ítem 1)</li> <li>Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos. (Ítem 11)</li> <li>Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo. (Ítem 16)</li> <li>Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas. (Ítem 35)</li> </ul>
	<p><b>Sub variable B2</b></p> <p><b>Dirección por Excepción Activa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto ((irregularidades, errores o desviaciones de los estándares). (Ítem 4)</li> <li>Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas. (Ítem 22)</li> <li>Hace un seguimiento de los errores detectados. (Ítem 24)</li> <li>Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos. (Ítem 27)</li> </ul>
<b>Liderazgo Laissez Faire</b>	<p><b>Sub variable C1</b></p> <p><b>Dirección por Excepción Pasiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No interviene hasta que los problemas se agravan. (Ítem 3)</li> <li>Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir. (Ítem 12)</li> <li>Muestra que es partidario</li> </ul>

		<p>de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”. (Ítem 17)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar. (Ítem 20)</li> </ul>
	<p><b>Sub variable C 2 Dejar hacer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita involucrarse cuando surgen temas importantes. (Ítem 5)</li> <li>• Esta ausente cuando se le necesita. (Ítem 7)</li> <li>• Evita tomar decisiones. (Ítem 28)</li> <li>• Se demora en responder los temas urgentes. (Ítem 33)</li> </ul>
	<p><b>Esfuerzo extra</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto. (Ítem 39)</li> <li>• Aumenta mis deseos de tener éxito. (Ítem 42)</li> <li>• Incrementa mi esfuerzo y motivación. (Ítem 44)</li> </ul>
	<p><b>Eficacia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo. (Ítem 37)</li> <li>• Demuestra su autoridad. (Ítem 40)</li> <li>• Consigue que la organización sea eficiente. (Ítem 43)</li> <li>• Lidera un grupo que es efectivo. (Ítem 45)</li> </ul>
	<p><b>Satisfacción</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias. (Ítem 38)</li> <li>• Trabaja conmigo de una forma satisfactoria. (Ítem 41)</li> </ul>

Fuente: BASS, Manual MLQ 5X, 2007

## ANEXO 03

**CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ-5S)  
 FORMULARIO PARA PROFESORES**

 Nombre del centro educativo  
 \_\_\_\_\_

Distrito \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una **descripción del Liderazgo del Director/a actual de su centro**. Por favor, responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a.

La información proporcionada tiene una **finalidad netamente académica** y será utilizada en una investigación sobre la relación de liderazgo en los centros del país.

Agradecemos de antemano su colaboración.

**DATOS PERSONALES**

**Instrucciones:** Los siguientes ítems guardan relación con *sus datos personales y del centro docente*. Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

- |                           |  |                                                                 |
|---------------------------|--|-----------------------------------------------------------------|
| 1                         |  |                                                                 |
| . Tipo de Establecimiento |  | 4 Sexo                                                          |
| ( 1 ) Municipal           |  | ( 1 ) Masculino                                                 |
| ( 2 ) Particular          |  | ( 2 ) Femenino                                                  |
| 2. Tipo de alumnado       |  | 5. Dedicación al Centro                                         |
| ( 1 ) Masculino           |  | ( 1 ) Jornada parcial                                           |
| ( 2 ) Femenino            |  | ( 2 ) Jornada completa                                          |
| ( 3 ) Mixto               |  | 6. Su experiencia docente                                       |
| 3 Edad                    |  | ( 1 ) Menos de 1 año                                            |
| ( 1 ) De 18 a 30 años     |  | ( 2 ) De 1 a 3 años                                             |
| ( 2 ) De 31 a 40 años     |  | ( 3 ) De 4 a 7 años                                             |
| ( 3 ) De 41 a 50 años     |  | ( 4 ) De 8 a 12 años                                            |
| ( 4 ) De 51 a 60 años     |  | ( 5 ) Más de 13 años                                            |
| ( 5 ) Más de 60 años      |  | 7: Cargo                                                        |
|                           |  | ( 1 ) Miembro del equipo de gestión<br>(excluyendo al Director) |
|                           |  | ( 2 ) Jefe/a de Depto. o área                                   |
|                           |  | ( 3 ) Profesor/a                                                |

**Instrucciones:** Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director/a. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una “X”** la alternativa seleccionada:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

MI DIRECTOR/A...

- |                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos                                                                                         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas                                                                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 No interviene hasta que los problemas se agravan                                                                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 Evita involucrarse cuando surgen temas importantes                                                                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes                                                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 Esta ausente cuando se le necesita                                                                                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problema                                                             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 Habla de forma optimista sobre el futuro                                                                                             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella                                                                                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos                                                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir                                                                                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas                                                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber                                                                        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores                                                                        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16 Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos                                                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17 Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”                                                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18 Va más allá de su propio interés por el bien del grupo                                                                              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19 Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo                                                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20 Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar                                                                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21 Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar                                                                                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22 Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas                                                              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |



Nunca 0	Raras veces 1	Algunas veces 2	Bastante a menudo 3	Siempre 4		
23	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	0	1	2	3	4
24	Hace un seguimiento de los errores detectados	0	1	2	3	4
25	Demuestra un sentido de autoridad y confianza	0	1	2	3	4
26	Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3	4
27	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	0	1	2	3	4
28	Evita tomar decisiones	0	1	2	3	4
29	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	0	1	2	3	4
30	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	0	1	2	3	4
31	Me ayuda a mejorar mis capacidades	0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	0	1	2	3	4
33	Se demora en responder los temas urgentes	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de una misión común	0	1	2	3	4
35	Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas	0	1	2	3	4
36	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	0	1	2	3	4
37	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo	0	1	2	3	4
38	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias	0	1	2	3	4
39	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	0	1	2	3	4
40	Demuestra su autoridad	0	1	2	3	4
41	Trabaja conmigo de una forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42	Aumenta mis deseos de tener éxito	0	1	2	3	4
43	Consigue que la organización sea eficiente	0	1	2	3	4
44	Incrementa mi esfuerzo y motivación	0	1	2	3	4
45	Lidera un grupo que es efectivo	0	1	2	3	4

## ANEXO 04

**CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ-5S)  
FORMULARIO PARA DIRECTOR**

Nombre del centro educativo \_\_\_\_\_

Distrito \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una **descripción del Liderazgo**. Por favor, responda todos los ítems.

La información proporcionada tiene una **finalidad netamente académica** y será utilizada en una investigación sobre la relación de liderazgo en los centros del país. Agradecemos de antemano su colaboración.

**DATOS PERSONALES**

**Instrucciones:** Los siguientes ítems guardan relación con *sus datos personales y del centro docente*. Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

- |                            |                                         |
|----------------------------|-----------------------------------------|
| 1. Tipo de Establecimiento | 5. Dedicación al Centro                 |
| ( 1 ) Municipal            | ( 1 ) Jornada parcial                   |
| ( 2 ) Particular           | ( 2 ) Jornada completa                  |
| 2. Tipo de alumnado        | 6. Su experiencia docente               |
| ( 1 ) Masculino            | ( 1 ) Menos de 1 año                    |
| ( 2 ) Femenino             | ( 2 ) De 1 a 3 años                     |
| ( 3 ) Mixto                | ( 3 ) De 4 a 7 años                     |
| 3 Edad                     | ( 4 ) De 8 a 12 años                    |
| ( 1 ) De 18 a 30 años      | ( 5 ) Más de 13 años                    |
| ( 2 ) De 31 a 40 años      | 7: Tiempo en el cargo como Director del |
| ( 3 ) De 41 a 50 años      | establecimiento                         |
| ( 4 ) De 51 a 60 años      | ( 1 ) Menos de 1 año                    |
| ( 5 ) Más de 60 años       | ( 2 ) De 1 a 3 años                     |
| 4 Sexo                     | ( 3 ) De 4 a 5 años                     |
| ( 1 ) Masculino            | ( 4 ) De 6 a 8 años                     |
| ( 2 ) Femenino             | ( 5 ) Más de 9 años                     |

**Instrucciones:** Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por Usted. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una “X”** la alternativa seleccionada:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

YO COMO MI DIRECTOR/A...

- |                                                                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 Presta ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos                                                                                | 0 1 2 3 4 |
| 2 Proporciono a los demás formas nuevas de enfocar problemas                                                                           | 0 1 2 3 4 |
| 3 No intervengo hasta que los problemas se agravan                                                                                     | 0 1 2 3 4 |
| 4 Centra mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares) | 0 1 2 3 4 |
| 5 Evito involucrarme cuando surgen temas importantes                                                                                   | 0 1 2 3 4 |
| 6 Doy a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes                                                                    | 0 1 2 3 4 |
| 7 Estoy ausente cuando se me necesita                                                                                                  | 0 1 2 3 4 |
| 8 Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problema                                                             | 0 1 2 3 4 |
| 9 Hablo de forma optimista sobre el futuro                                                                                             | 0 1 2 3 4 |
| 10 Hago sentir a los demás orgulloso/a de trabajar conmigo                                                                             | 0 1 2 3 4 |
| 11 Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos                                                                     | 0 1 2 3 4 |
| 12 Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir                                                                                  | 0 1 2 3 4 |
| 13 Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas                                                               | 0 1 2 3 4 |
| 14 Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber                                                                        | 0 1 2 3 4 |
| 15 Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores                                                                         | 0 1 2 3 4 |
| 16 Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos                                                              | 0 1 2 3 4 |
| 17 Muestro que soy partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”                                                                  | 0 1 2 3 4 |
| 18 Va más allá de mi propio interés por el bien del grupo                                                                              | 0 1 2 3 4 |
| 19 Trato a los demás como individuos más que como miembro de un grupo                                                                  | 0 1 2 3 4 |
| 20 Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar                                                             | 0 1 2 3 4 |
| 21 Me he ganado el respeto del profesorado                                                                                             | 0 1 2 3 4 |
| 22 Concentro toda mi atención cuando resuelve problemas, errores o quejas                                                              | 0 1 2 3 4 |

Nunca 0	Raras veces 1	Algunas veces 2	Bastante a menudo 3	Siempre 4		
23	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo	0	1	2	3	4
24	Hago un seguimiento de los errores detectados	0	1	2	3	4
25	Demuestro un sentido de autoridad y confianza	0	1	2	3	4
26	Presento una convincente visión del futuro	0	1	2	3	4
27	Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos	0	1	2	3	4
28	Evito tomar decisiones	0	1	2	3	4
29	Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes	0	1	2	3	4
30	Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos	0	1	2	3	4
31	Ayudo a los demás a mejorar mis capacidades	0	1	2	3	4
32	Sugiero buscar nuevas formas de completar el trabajo	0	1	2	3	4
33	Me demoro en responder los temas urgentes	0	1	2	3	4
34	Enfatizo la importancia de una misión común	0	1	2	3	4
35	Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas	0	1	2	3	4
36	Expreso confianza en que las metas serán cumplidas	0	1	2	3	4
37	Soy efectivo en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de los otros	0	1	2	3	4
38	Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias	0	1	2	3	4
39	Incito al resto a hacer más de lo que yo tenían previsto	0	1	2	3	4
40	Soy efectivo en representar mi mayor autoridad a los demás	0	1	2	3	4
41	Trabajo con el resto de una forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42	Aumento en los demás sus deseos de tener éxito	0	1	2	3	4
43	Consigo que la organización sea eficaz	0	1	2	3	4
44	Incremento en los demás sus esfuerzos y motivación	0	1	2	3	4
45	Lidero un grupo que es efectivo	0	1	2	3	4

## ANEXO 05

## DISEÑO E INSTRUMENTO DE LA ENTREVISTA GENERAL

I Diseño

1 Propósito

a) Propósito de la entrevista:

Recoger la opinión del personal docente sobre las características del liderazgo que posee un director de una I. E. Pública.

b) Tipo de entrevista: semi estructurada.

(2) Listado de temas y el planteamiento de las cuestiones

TEMA DE INTERES	CUESTIONES
<b>Autoridad del director</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cree Usted que el director tiene autoridad en la institución educativa?</li> <li>• ¿De qué manera se manifiesta esta autoridad?</li> </ul>
<b>Poder de convencimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera el director le convence a usted para participar en la visión y misión de la institución? ¿Cuál podría mencionar?</li> <li>• ¿Las propuestas del director han sido acogidas? ¿Por qué?</li> </ul>
<b>Apoyo en el trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Alguna vez el director le ha sugerido estrategias o actividades para que usted realice mejor su trabajo?</li> <li>• ¿Cuáles han sido?</li> </ul>
<b>Asertividad del director</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cualidades aprecia usted en la persona del director en las relaciones interpersonales que establece en la institución educativa?</li> <li>• ¿Cómo describiría usted su relación con el director?</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2007

(3) Fuentes: 9 Docentes del nivel de primaria.

(4) Duración: de 25 a 30 minutos.

**2. Instrumento: GUIÓN DE ENTREVISTA**

TIPO : Semi- estructurado  
 FUENTE : Docentes de primaria.  
 DURACIÓN : 25 - 30 minutos  
 FECHA : Mes de octubre del 2007

**PRINCIPALES TEMAS:**

1. Autoridad del director.
2. Poder de convencimiento.
3. Creatividad del director para el trabajo.
4. Asertividad del director.

**PREGUNTAS:*****Sobre las características de la autoridad del director.***

- ¿Cree Usted que el director tiene autoridad en la institución educativa?
- ¿De qué manera se manifiesta esta autoridad?

***Sobre el poder de convencimiento del director.***

- ¿De qué manera el director le convence a usted para participar en la visión y misión de la institución? ¿Cuál podría mencionar?
- ¿Las propuestas del director han sido acogidas? ¿Por qué?

***Sobre el apoyo en el trabajo.***

- ¿Alguna vez el director le ha sugerido estrategias o actividades para que usted realice mejor su trabajo?
- ¿Cuáles han sido?

***Sobre la asertividad del director.***

- ¿Qué cualidades aprecia usted en la persona del director en las relaciones interpersonales que establece en la institución educativa?
- ¿Cómo describiría usted su relación con el director?

\*Este instrumento ha sido validado

## ANEXO 06

PUCP Escuela de Graduados  
Seminario de Tesis 1 / 2007-1

**ANEXO 3**  
**CUADRO DE COHERENCIA PARA DISEÑO METODOLÓGICO**

**Problema: ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE LA UGEL 07?**

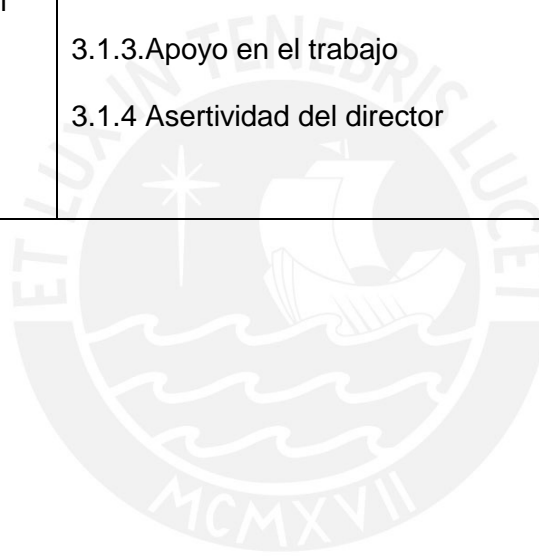
**Objetivo general de la investigación: RECONOCER LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL DIRECTOR DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE LA UGEL 07**

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Técnica e instrumento(s) de recojo de información	Fuente
1. Fundamentar la importancia del liderazgo transformacional del	1.1 El Liderazgo Transformacional	1.1.1 Concepciones del liderazgo transformacional. 1.1.2. Elementos del liderazgo transformacional. 1.1.3. Aplicaciones en las relaciones	Técnica de investigación bibliográfica	Textos especializados. Artículos especializados de páginas de web

<p>director en una Institución Educativa Pública.</p>	<p>1.2 Liderazgo transformacional en la Educación</p>	<p>interpersonales. 1.2.1. El liderazgo transformacional en la escuela pública. 1.2.2. Aporte del liderazgo transformacional en la gestión para la escuela pública peruana.</p>		
<p>2. Identificar las características del liderazgo transformacional en el director de una I.E. Pública de la UGEL 07 a partir de las percepciones de los docentes y del propio director.</p>	<p>2.1 Características del liderazgo transformacional en el director</p>	<p>2.1.1. Influencia en el docente 2.1.2 Motivación en el docente 2.1.3 Estimulación del docente 2.1.4 Atención en el docente</p>	<p>Técnica: Interrogativa escrita Instrumento: Cuestionario MLQ 5X de Bass</p>	<p>Directivo y docentes (19) de una I.E. Pública de Santiago de Surco</p>



<p>3 Analizar la opinión del personal docente sobre las características de liderazgo que posee el director de una I. E. Pública de la UGEL 07</p>	<p>3.1 Opiniones sobre las características del liderazgo que posee el director</p>	<p>3.1.1. Autoridad del director 3.1.2. Poder de convencimiento 3.1.3. Apoyo en el trabajo 3.1.4. Asertividad del director</p>	<p>Técnica Entrevista Instrumento :Guía de entrevista</p>	<p>Director y docentes (9) de una I. E. Pública</p>



## ANEXO 07

## RESULTADO DEL CUESTIONARIO MLQ 5X

## DATOS PERSONALES DE LOS ENCUESTADOS

Tabla 1. Distribución según Edad agrupada

Edad	n	%
De 31 a 40 años	11	57.9
De 41 a 50 años	6	31.6
De 51 a 60 años	2	10.5
Total	19	100.0

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, pregunta 03, 2007

Tabla 2. Distribución según Sexo

Sexo	n	%
Masculino	2	10.5
Femenino	17	89.5
Total	19	100.0

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, pregunta 04, 2007

Tabla 3. Distribución según Experiencia docente

Experiencia docente	N	%
De 4 a 7 años	1	5.2
De 8 a 12 años	9	47.4
Más de 13 años	9	47.4
Total	19	100.0

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, pregunta 06, 2007

## ASPECTOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL RECONOCIDOS EN EL DIRECTOR

1 Sobre las Variables principales propuestas con el Instrumento 01

Tabla 4. Índice de Cronbach para las subvariables

Variable	Subvariables	Número de Ítem en el instrumento 01	Índice de Cronbach
A	A1. Influencia en el docente	6,10,14,18,21,23,25,34	0.948
	A2. Motivación en el docente	9,13,26,36	0.852
	A3. Estimulación del docente	2,8,30,32	0.911
	A4. Atención en el docente	15,19,29,31	0.695*
B	B1. Recompensa contingente	1,11,16,35	0.826
	B2. Dirección por excepción activa	4,22,24,27	0.902
	B3. Dirección por excepción pasiva	3,12,17,20	0.695*
C	C1. Dejar hacer	5,7,28,33	0.873

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems del 1 al 36 2007

Tabla 5. Matriz de Componentes rotados para la Subvariable Dirección por excepción pasiva (B3)

Subvariable B3	Componente	
	1	2
Ítem 3	0.00	0.97
Ítem 12	0.90	-0.07
Ítem 17	0.75	0.23
Ítem 20	0.64	0.67

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems 3,12, 17, 20 2007

Tabla 6. Matriz de Componentes rotados para la Subvariable Atención en el docente (A4)

Subvariable A4	Componente	
	1	2
Ítem 15	0.78	-0.17
Ítem 19	0.00	0.99
Ítem 29	0.91	0.16
Ítem 31	0.95	0.03

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems 15, 19,29, 31 2007

Tabla 7. Índice de Cronbach para las Tres Variables principales

Variable	Subvariables consideradas	Índice de Cronbach
A. Liderazgo Transformacional	A1, A2, A3	0.971
B. Liderazgo Transaccional	B1, B2	0.941
C. No liderazgo	C1	0.873

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, 2007

## 2 Análisis de Ítems propuesto por los autores del Instrumento 01.

Tabla 8. Índices de Bondad de Ajuste para diferentes Estructuras de factores

Subvar.	1 Fac	2i Fac	2ii Fac	3 Fac	4 Fac	5 Fac	6 Fac	7 Fac	3 Fac*
A1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A3	1	1	1	1	1	1	2	2	1
A4	1	1	1	1	1	1	3	3	1
B1	1	1	1	2	2	2	4	4	2
B2	1	1	2	2	3	3	5	5	2
B3	1	2	2	3	4	4	6	6	2
C1	1	2	2	3	4	5	6	7	3
Índices									
ML Chi-sq	5802.3	5782.8	5798.2	5782.2	5777.5	5756.1	5727.5	5709.3	5784.1
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
G. de L.	594	593	593	592	588	584	579	573	592
AIC	4614.3	4596.8	4612.3	4598.2	4601.5	4588.1	4569.5	4563.3	4600.1
RMSEA	0.698	0.697	0.698	0.698	0.700	0.701	0.703	0.706	0.698

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems 1 - 36, 2007

Tabla 9 .Asociación de índices con factores

índices	0 Fac
ML Chi-sq	12107.6
p	0
G. de L.	1209
AIC	9689.6
RMSEA	0.707

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems 1 - 36, 2007

Tabla 10 .Consistencia interna entre subvariables y factores

Subvar.	6 Fac*
A1	1
A2	2
A3	3
A4	-
B1	4
B2	5
B3	-
C1	6
Índices	
ML Chi-sq	3386.1
p	0.000
G. de L.	336
AIC	2714.128
RMSEA	0.710

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems 1 - 36, 2007

Tabla 11. Tabla con las correlaciones para los factores resultantes en el análisis de Factores exploratorio

Subvar.	Ítem	1	2	3	4	5	6	7
A1	I6		0.784					
	I10			0.714				
	I14	0.779						
	I18					0.541*		
	I21	0.850						
	I23	0.931						
	I25	0.834						
	I34	0.751						
A2	I9	0.663						
	I13							
	I26	0.788						
	I36		0.828					
A3	I2	0.854						
	I8		0.065	0.570	0.660			
	I30	0.822	0.287	0.283	0.266			
	I32	0.845	0.151	0.207	0.312			
A4	I15	0.349	0.281	0.768		0.183		
	I19	0.107	0.332			0.123		0.751
	I29	0.797	0.469			0.106		
	I31	0.837	0.264					
B1	I1	0.930	0.130					
	I11	0.016	0.619					
	I16	0.368	0.765					
	I35	0.374	0.834	0.135	0.214	0.157	0.184	
B2	I4	0.696		0.276	0.152		0.122	
	I22	0.621	0.387	0.449	0.288	0.07	0.274	
	I24	0.747	0.103	0.163	0.245	0.209	-0.231	
	I27	0.761			0.37	0.150		
B3	I3	0.021	0.224	0.156		0.078	0.895	
	I12	0.241	0.276	0.152		-0.887		
	I17		0.097	0.317	0.367			0.662
	I20						0.713	
C1	I5				-0.884			
	I7	-0.744						
	I28				-0.811			
	I33	-0.663						

Fuente: Elaboración propia considerando Análisis Factorial con Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Tabla 12. Porcentaje de varianza total explicada para cada componente

Componente	Total	% de la varianza	% acumulado
1	13.9	38.7	38.7
2	4.7	13.2	51.8
3	3.7	10.3	62.2
4	3.7	10.2	72.4
5	2.5	7.0	79.4
6	2.3	6.5	85.9
7	1.5	4.1	90.0

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems 1 - 36, 2007

## 3 Sobre las variables extras propuestas con el Instrumento 01

Tabla 13. Índice de Cronbach para subvariables del rango total

Subvariables	Número de ítem el instrumento 01	Índice de Cronbach
E1. Esfuerzo extra	39, 42, 44	0.981
E2. Eficacia	37, 40, 43,45	0.688*
E3. Satisfacción	38, 41	0.873

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems 36 - 45, 2007

Tabla 14. Matriz de componentes rotados para la subvariable Eficacia (E2)

Subvariable E2	Componente	
	1	2
Ítem 37	0.72	-0.28
Ítem 40	-0.03	0.98
Ítem 43	0.95	0.10
Ítem 45	0.94	0.02

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems 37, 40, 43, 45, 2007

**ANEXO 08**

**RESULTADOS POR SUBVARIABLE DEL CUESTIONARIO**

1 Resumen de cada subvariable para los diferentes Ítems que la conforman subvariable A1, Influencia en el docente

Tabla 15. Estadísticos descriptivos para los ítems de influencia en el docente

Estadístico	Item6	Item10	Item14	Item18	Item21	Item23	Item25	Item34
Media	2.5	2.9	3.3	2.5	2.8	2.9	3.1	3.1
Desviación típ.	1.43	1.37	1.05	1.17	1.42	1.29	1.24	.91
Mediana	3	3	4	3	3	3	4	3
Moda	4	4	4	3	4	3	4	3
Mínimo	0	0	0	0	0	0	0	1
Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4
N	19	19	19	19	19	19	19	19

Fuente: Cuestionario MLQ 5X 2007

Subvariable A2, Motivación del docente

Tabla 16. Distribución de respuestas para los Ítems Motivación en el docente

Escala	Item9		Item13		Item26		Item36	
	N	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	2	10.5	0	.0	1	5.3	2	10.5
Raras veces	1	5.3	3	15.8	1	5.3	1	5.3
Algunas veces	2	10.5	3	15.8	1	5.3	2	10.5
Bastante a menudo	7	36.8	4	21.1	9	47.4	8	42.1
Siempre	7	36.8	9	47.4	7	36.8	6	31.6
Total	19	100.0	19	100.0	19	100.0	19	100.0

Fuente: Cuestionario MLQ 5X 2007

Tabla 17. Estadísticos descriptivos para los ítems Motivación en el docente

Estadísticos	Item9	Item13	Item26	Item36
Media	2.8	3.0	3.1	2.8
Desviación típ.	1.30	1.15	1.08	1.27
Mediana	3	3	3	3
Moda	3	4	3	3
Mínimo	0	1	0	0
Máximo	4	4	4	4
Recuento	19	19	19	19

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems 9, 13,26, 36, 2007

Subvariable A3, Estimulación del docente

Tabla 18. Distribución de respuestas para los Ítems Estimulación del docente

Escala	Item2		Item8		Item30		Item32	
	N	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	1	5.3	0	.0	2	10.5	0	.0
Raras veces	2	10.5	2	10.5	1	5.3	3	15.8
Algunas veces	2	10.5	1	5.3	2	10.5	2	10.5
Bastante a menudo	9	47.4	12	63.2	7	36.8	8	42.1
Siempre	5	26.3	4	21.1	7	36.8	6	31.6
Total	19	100.0	19	100.0	19	100.0	19	100.0

Fuente: Cuestionario MLQ 5X 2007

Tabla 19. Estadísticos descriptivos para los Ítem Estimulación del docente

Estadísticos	Item2	Item8	Item30	Item32
Media	2.8	2.9	2.8	2.9
Desviación típ.	1.13	.85	1.30	1.05
Mediana	3	3	3	3
Moda	3	3	3	3
Mínimo	0	1	0	1
Máximo	4	4	4	4
Recuento	19	19	19	19

Fuente: Cuestionario MLQ 5X 2007

Subvariable A4, Atención en el docente

Tabla 20. Distribución de respuestas para los ítems Atención en el docente

Escala	Item15		Item19		Item29		Item31	
	N	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	3	15.8	2	10.5	3	15.8	1	5.3
Raras veces	2	10.5	5	26.3	1	5.3	2	10.5
Algunas veces	7	36.8	7	36.8	7	36.8	5	26.3
Bastante a menudo	4	21.1	4	21.1	5	26.3	4	21.1
Siempre	3	15.8	1	5.3	3	15.8	7	36.8
Total	19	100.0	19	100.0	19	100.0	19	100.0

Fuente: Cuestionario MLQ 5X 2007

Tabla 21. Estadísticos descriptivos para los ítems Atención en el docente

Estadísticos	Item15	Item19	Item29	Item31
Media	2.1	1.8	2.2	2.7
Desviación típ.	1.29	1.07	1.27	1.24
Mediana	2	2	2	3
Moda	2	2	2	4
Mínimo	0	0	0	0
Máximo	4	4	4	4
Recuento	19	19	19	19

Fuente: Cuestionario MLQ 5X 2007



Explicación estadística del liderazgo transformacional  
Regresión multilínea

$$E=f(A, B, C)$$

Tabla 22. Tabla de Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.972(a)	.945	<b>.934</b>	.29498

a Variables predictoras: (Constante), C, B, A

El 93.4% de la variables E se explica por las variables A,B,C, ver R cuadrado corregida para regresión multilínea.

Tabla 23. Coeficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		t	Sig.
		Beta	Error típ.		
1	(Constante)	-.521	.430	-1.211	<b>.244</b>
	A	1.114	.220	5.056	<b>.000</b>
	B	.019	.190	.102	<b>.920</b>
	C	-.002	.094	-.023	<b>.982</b>

a Variable dependiente: E

Como se puede ver en esta tabla solo la variable A tiene un coeficiente que se puede aceptar diferente de cero (ver columna de Sig., la hipótesis es que el coeficiente Beta son iguales a cero)

De modo que el modelo queda determinado por

$$E=1.114 A$$

Esto se puede interpretar como que solo la variable A liderazgo transformacional afecta el desempeño de los docentes en la institución estudiada, y lo hace de una manera directa.

Variables con subvariables consistentes resumidas

Ahora consideraremos las variables pero solo con aquellas subvariables que resultaron consistentes. Esto es para A: A1, A2, A3 para B: B1, B2 y para C:C1.

**Variable A**

Tabla 24. Distribución resumen para subvariables y variable A

A1		A2		A3		A	
n	%	n	%	n	%	n	%
13	8.6	5	6.6	3	3.9	21	6.9
10	6.6	6	7.9	8	10.5	24	7.9
18	11.8	8	10.5	7	9.2	33	10.9
51	33.6	28	36.8	36	47.4	115	37.8
60	39.5	29	38.2	22	28.9	111	36.5
152	100.0	76	100.0	76	100.0	304	100.0

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems de subvariables A, 2007

Tabla 25. Estadísticos Descriptivos para las subvariables y variable A

Estadísticos	Influencia en el docente	Motivación del docente	Estimulación docente	Liderazgo transformacional (con 3 subvar)
Media	2.9	2.9	2.9	2.9
Desviación típ.	1.07	1.00	.97	.99
Mediana	3	3	3	3
Moda	3	3	3	3
Mínimo	0	1	1	1
Máximo	4	4	4	4
Recuento	19	19	19	19

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems de subvariables A, 2007

**Variable B**

Tabla 26. Distribución resumen para subvariables y variable B

B1		B2		B	
n	%	n	%	n	%
9	11.8	5	6.6	14	9.2
5	6.6	5	6.6	10	6.6
26	34.2	13	17.1	39	25.7
19	25.0	22	28.9	41	27.0
17	22.4	31	40.8	48	31.6
76	100.0	76	100.0	152	100.0

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems de subvariables B, 2007

Tabla 27. Estadísticos descriptivos para las subvariables y variable B

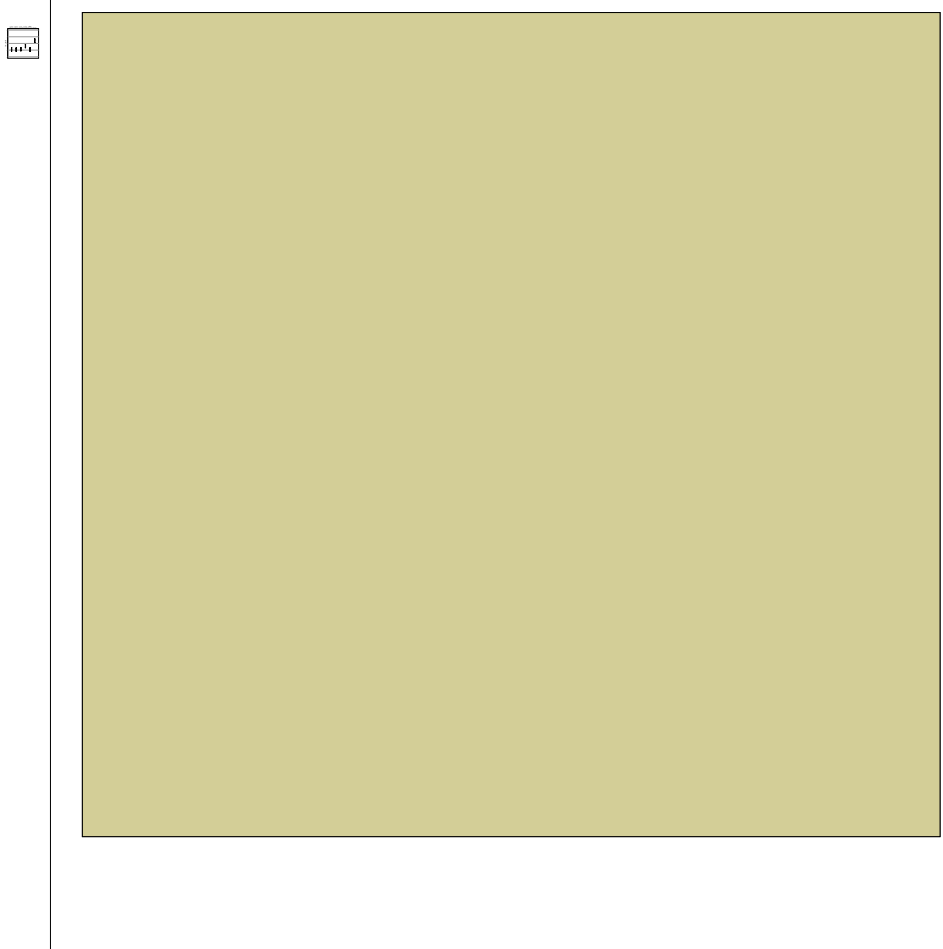
Estadísticos	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa	Liderazgo transaccional (con 2 subvar)
Media	2.4	2.9	2.7
Desviación típ.	1.02	1.07	.97
Mediana	3	3	3
Moda	2	4	3
Mínimo	0	1	0
Máximo	4	4	4
Recuento	19	19	19

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems de subvariables B, 2007

**Variable C**

Similar a C1 pues es la única subvariable.

Tabla 28. Estadísticos descriptivos para las subvariables consistentes



Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems de subvariables consistentes, 2007

MCMXVII

Tabla 29. Estadísticos descriptivos para las variables consistentes



Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems de variables consistentes, 2007

Asociación de las subvariables, Subvariable-Ítem (Factor-Ítem)

Las siguientes tablas se han calculado sobre un total de 19 casos, n=19.

Tabla 30. Asociación de la subvariable A 1

	A1
Ítem	Correlación de Pearson (Ix-A1)
6	.778(**)
10	.817(**)
14	.904(**)
18	.842(**)
21	.900(**)
23	.925(**)
25	.872(**)
34	.912(**)

*\*\* Todas las correlaciones significativas al nivel 0.01*

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems de subvariables A 1, 2007

Tabla 31. Correlaciones de la subvariable A 2

	A2
Ítem	Correlación de Pearson (Ix-A2)
9	.904(**)
13	.767(**)
26	.902(**)
36	.769(**)

**\*\* Todas las correlaciones significativas al nivel 0.01**

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems de subvariables A 2, 2007

Tabla 32. Correlaciones de la subvariable A 3

	A3
Ítem	Correlación de Pearson (Ix-A3)
2	.917(**)
8	.698(**)
30	.969(**)
32	.952(**)

**\*\* Todas las correlaciones significativas al nivel 0.01**

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems de subvariables A 3, 2007

### Correlaciones entre Subvariables-subvariables (Factores-Factores)

Tabla 33. Asociación de las subvariables A1, A2, A3, B1, B2 y C1

	A1	A2	A3	B1	B2	C1
A1	1	.924(**)	.912(**)	.805(**)	.946(**)	-.685(**)
A2		1	.917(**)	.780(**)	.933(**)	-.677(**)
A3			1	.602(**)	.900(**)	-.754(**)
B1				1	.732(**)	-.354
B2					1	-.729(**)
C1						1

**\*\* Todas las correlaciones significativas al nivel 0.01**

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems de subvariables A, B y C, 2007

Correlaciones Variable-Subvariable

Tabla 34. Correlaciones de las subvariables A

	A
Ítem	Correlación de Pearson (Ax-A)
A1	.974(**)
A2	.974(**)
A3	.969(**)

\*\* Todas las correlaciones significativas al nivel 0.01).

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems de A, 2007

Tabla 35. Correlaciones de las subvariables B

	B
Ítem	Correlación de Pearson (Bx-B)
B1	.927(**)
B2	.934(**)

\*\* Todas las correlaciones significativas al nivel 0.01

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems de B, 2007

Exploración de variables con la Edad de los docentes

Vamos a reagrupar la edad en dos categorías e incluir al director para comparar los resultados.

Tabla 36. Edad de los docentes con años de trabajo

	Edad	
	n	%
Doc: 18 a 40 años	11	55.0%
Doc: 41 a 60 años	8	40.0%
Director	1	5.0%

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítem de datos personales, 2007

Tabla 37. Edad de los docentes con variables

		Liderazgo transformacional (con 3 subvar)	Liderazgo transaccional (con 2 subvar)	No liderazgo (subvar C1)
		Media	Media	Media
Edad	Doc: 18 a 40 años	2.8	2.6	1.8
	Doc: 41 a 60 años	3.0	2.7	1.3
	Director	3.7	3.4	.8

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítem de datos personales, 2007

Exploración de variables con la Experiencia docente

Vamos a reagrupar la experiencia docente en dos categorías e incluir al director para comparara los resultados.

Tabla 38. Experiencia docente

	Experiencia Docente	
	n	%
Doc: de 4 a 12 años	10	50.0%
Doc: más de 13 años	9	45.0%
Director	1	5.0%

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítem de datos personales, 2007

Tabla 39. Experiencia docente con subvariables

		Influencia en el docente	Motivación del docente	Estimulación docente	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa	Dejar hacer
		Media	Media	Media	Media	Media	Media
Experiencia Docente	Doc: de 4 a 12 años	3.5	3.3	3.4	2.7	3.5	1.2
	Doc: más de 13 años	2.2	2.5	2.3	2.0	2.3	2.1
	Director	3.8	4.0	3.3	3.5	3.3	.8

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítem de datos personales, 2007

Tabla 40. Experiencia docente con variables

		Liderazgo transformacional (con 3 subvar)	Liderazgo transaccional (con 2 subvar)	No liderazgo (subvar C1)
		Media	Media	Media
Experiencia Docente	Doc: de 4 a 12 años	3.4	3.1	1.2
	Doc: más de 13 años	2.3	2.2	2.1
	Director	3.7	3.4	.8

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítem 1-36, 2007

## ANEXO 09 PROCESAMIENTO DE LAS ENTREVISTA

El procesamiento de la información se realizó a través de las transcripciones de la entrevistas a textos de Word.

Unidades de muestreo: Nueve docentes

Entrevistas	Profesor	Mujer	Varón
Entrevista 1	Profesora 1	PM01	
Entrevista 2	Profesora 2	PM02	
Entrevista 3	Profesora 3	PM03	
Entrevista 4	Profesora 4	PM04	
Entrevista 5	Profesora 5	PM05	
Entrevista 6	Profesor 1		PV01
Entrevista 7	Profesora 6	PM06	
Entrevista 8	Profesora 7	PM07	
Entrevista 9	Profesora 8	PM08	
Total	Profesores 9		

Unidad de registro: Se organizaron las respuestas en categorías (Ver matriz página siguiente).

Determinar las reglas de codificación: Se utilizarán los fragmentos relevantes a nuestra investigación.

Determinar el sistema de categorías: Se organizaron los datos en categorías que hemos denominado temas de autoridad del director, poder de convencimiento, apoyo en el trabajo del director y trato personal al docente.



Matriz de temas de categorías y subcategorías.

Categorías	Subcategorías
Autoridad del director	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad manifestada en conducta</li> <li>• Autoridad atribuida</li> </ul>
Poder de convencimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convencimiento en participación</li> <li>• Aceptación de propuestas</li> </ul>
Apoyo en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugerencias en el trabajo</li> </ul>
Asertividad del director	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualidades del director</li> <li>• Relación con el director</li> </ul>

Autoridad del director

	Autoridad manifestada en conducta	Autoridad atribuida
PM01	<p>“...nos trasmite sus conocimientos, su experiencia que tiene a lo largo de la carrera y nos hace sentir seguros para ejercer nuestras actividades educativas diariamente”. PM01</p>	<p>“...Cuidando que se cumpla pues este orden, que cumplamos nosotros en la misión, la misión que tenemos con el alumnado en general.” PM01</p>
PM02	<p>Autoridad manifestada en conducta</p> <p>“...el director manifiesta su autoridad en las coordinaciones que él hace en la organización que nos da en el centro pues si no tuviéramos nosotros una cabeza...” PM02</p> <p>“...él propone alternativas, actividades que podemos nosotras realizar de esa manera él nos dice bueno vamos a trabajar, tenemos este fin y que les parece a ustedes, vamos a ver cuáles son, cuál de ustedes tiene la mayor característica pues no todas las profesoras tenemos las mismas, cada una se desempeña mejor en algunas actividades u nos ubicamos de cierta manera y el director nos reúne y nos dice la pauta que debemos seguir para llegar a desarrollar ese trabajo.” PM02</p> <p>“...El es el jefe el que tiene las orientaciones más al alcance en unas reuniones que tenemos que hacer de nuestro trabajo, nosotros decimos podemos hacer esta actividad y él nos dice no, no se puede porque esta va contra la norma, nosotros vamos a tener dificultad entonces él tiene más cerca todo lo que es el manejo de UGEL, de dirección de los decretos de las normas él tiene más fresco eso y nosotros podemos hacer el trabajo orientados por él, él es él que da todas las orientaciones como le digo”. PM02</p>	

<p>PM03</p>	<p>“... el director evidentemente ha manifestado tener una autoridad que es notoria y claramente perceptible en lo que se refiere a nosotros las profesoras también esta actitud la notan los padres de familia tal es así que cuando ellos van a pedir una entrevista con el director ya saben que siempre van a tener que tener una actitud más de respeto por la autoridad que él manifiesta.” PM03</p> <p>“...siempre nosotros decimos tenemos que apoyar a nuestro director que es la cabeza, es la autoridad entonces si nosotros apoyamos las sugerencias que él nos da,...” PM03</p> <p>“...me quiero ir al seguro me han dado una cita a las 10 de la mañana, pero tu sabes que te puedes atender un sábado o en la tarde entonces él hace la sugerencia muy sutil de que tome su tiempo en otro momento,...” PM03</p>
<p>PM04</p>	<p>“...los docentes este observamos que él aparte de ser una autoridad horizontal porque siempre no es,...” PM04</p> <p>“...no nos trata de forma vertical en el sentido que no es demasiado drástico pero respetamos como líder que es porque representa al colegio..” PM04</p> <p>“...El director bueno siempre está al tanto de las nuevas normas actualizándose cada año, el siempre nos da unas normas, las cuales tenemos que respetar pero él antes de siempre las consulta, ...”PM04</p>
<p>PM05</p>	<p>“...Me parece que sí que tiene autoridad en la institución en tanto en la administración del colegio ya que el siempre trae ideas, propuestas nuevas a la institución las propone y entre todo el personal docente le escuchamos lo debatimos y si creemos este que es bueno para el colegio, para la institución, con los alumnos, lo tomamos pues en cuenta.” PM05</p> <p>“...él este nos pide que cumplamos nos informa y nosotros este de una manera en que nos hace ver de una manera que no es necesario que nos mande documentos para llamarnos la atención nosotros oportunamente cumplimos con nuestros documentos que nos solicitan para elaborarlo todo.” PM05</p> <p>“...El siempre ha tratado de que el profesor esté nos involucremos en cuanto a la necesidad de los alumnos de la institución siempre nos pasa.” PM05</p>
<p>PV01</p>	<p>“...De la institución educativa ya que es una de las personas de que conoce sobre el manejo o lleva adecuadamente la institución trata en lo posible por ejemplo de ser una de las personas que comparte las ideas con otras, instituciones va de la mano por ejemplo con el personal por ejemplo trata de que su institución sea una de las mejores de acá en este caso del medio.” PV01</p> <p>“...ya estructurado un cuadro a nivel de todo el año y se tiene que cumplir entonces él nos orienta en esa parte y también nos supervisa que nosotros cumplamos con lo que él está dando desde un inicio del año,...” PV01</p> <p>“...nos da esa pauta, nos orienta y a nosotros también nosotros tenemos que poner nuestro granito de arena por mejorar en caso que en algo estemos fallando porque te da, te orienta, estos son los objetivos que</p>

	<p>queremos para este año entonces esto queremos trabajar en este año y esto se tiene que cumplir a 20 de diciembre o 21 de diciembre...” PV01</p> <p>“...el director es una de las personas que siempre es abierta al diálogo también como se da integro a la institución, siempre vela por la mejora de todo lo que hay dentro de nuestro campo educativo...” PV01</p>
PM06	<p>“...Sí tiene autoridad. Él es líder en la escuela y ante la reunión que él convoca las profesoras asistimos eh, él es el digamos el líder que mueve las reuniones, todos acudimos y si hay algún acuerdo pero es propiciado por él más que nada y si se tiene que hacer algún arreglo en la escuela igualmente el nos manifiesta como tiene que ser y nosotros apoyamos a la medida de nuestras posibilidades y el problema ahorita es que a veces él no se encuentra pero asume las veces la subdirectora y tos tratamos de colaborar”.PM06</p>
PM07	<p>“...él tiene autoridad porque es una persona que se le nota este, persona inteligente, de experiencia y bueno nos reúne y nos hace este trabajar, comparte las ideas y todos acatamos no? lo que está plantando la autoridad educativa.” PM07</p> <p>“...la autoridad este con, ya, bueno él tiene la capacidad de convocarnos y en todo caso también dirigir correctamente las reuniones de todos los profesores y también ejerciendo cierta sanción o esté dando las directivas no?” PM07</p> <p>“...si tratamos de acatar las sugerencias o las indicaciones de la dirección, sí en la mayoría de los casos hay un acuerdo mutuo, hay un acuerdo para trabajar en armonía y bueno respetar siempre la autoridad del director porque él tiene sus razones siempre nos la indica para que nosotros podamos pues acatarla, abuso de autoridad no existe en este colegio, siempre existe diálogo.” PM07</p>
PM08	<p>“...Bastante, bastante porque si bien es cierto toda persona que tiene autoridad está bajo un respeto y aquí los colegas bueno lo que el director muchas veces planifica las actividades educativa, si bien es cierto se consensa muy poco pero realmente en la totalidad pues es la aceptación de todo el maestreado, la institución toda vez cuando se quiere resaltar mejor la calidad educativa y en ese aspecto el director es una persona que tiene bastante carácter y eso lo ayuda a tener autoridad.” PM08</p> <p>“...Eh, si bien es cierto hasta cierto punto se puede decir que es imponente no da lugar a que podamos hacer replica, si él toma una decisión acertada o no, él la da y nosotros con el fin de colaborar y guardar las buenas relaciones humanas ante una autoridad son muy pocos realmente los profesores que pueden denegar cierta situación en este casi cuando sabemos que se necesita para poder superar algunas inclemencias que puedan haber acarreado en el momento según sea la situación o por el provecho mejor de la institución siempre bueno no se discute pero si se acepta concienzudamente lo que él dice. Esta autoridad se lleva a cabo como le mencioné enantes es una persona que tiene bastante carácter y eso lo hace un poco autoritario porque muchas veces de as veces ha sido bastante imponente en sus decisiones como le dije enante no da lugar a que nosotros podamos decir si o no, buscar de repente alguna otra situación,</p>

	<p>luego tiene que ver con el tono de voz que él maneja, él tiene un tono de voz muy alto y siempre si pues su autoridad la hace ver porque alguna forma cuando hacemos las documentaciones.” PM08</p> <p>“...es una persona que tiene bastante carácter y eso lo hace un poco autoritario porque muchas veces de as veces ha sido bastante imponente en sus decisiones como le dije enante no da lugar a que nosotros podamos decir si o no, buscar de repente alguna otra situación, luego tiene que ver con el tono de voz que él maneja, él tiene un tono de voz muy alto y siempre si pues su autoridad la hace ver porque alguna forma cuando hacemos las documentaciones.” PM08</p> <p>“...el orden como vemos pues este concierta bien el grupo de docentes con o sin acuerdo maneja cierto orden, a pesar de que puedan haber discrepancias o...”PM08</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Poder de convencimiento

PM01	<p>“...él siempre nos recalca no? Lo que tenemos que hacer con el alumnado que no solamente queda en el aula sino que salgamos fuera del aula buscando solución quizá no de toda la parte del problema del alumno pero en algo, contribuir en algo.”PM01</p>
PM02	<p>“...La misión y la visión nosotras la desarrollamos en conjunto no? En las reuniones que desarrollamos en el mes de marzo que nos reunimos todas, vemos cual va a ser la misión la visión de nuestro trabajo, cual vamos a lograr que es lo que queremos nosotros lograr y de acuerdo a eso entonces desarrollamos las actividades y bueno el director ya no nos tendría pues que obligar a desarrollarlos pues es algo que hemos trabajado todos juntos, buen la cabeza del director pero hemos trabajado todos juntos y ya todos tenemos ese trabajo que realizar y no necesitaría a obligar a hacerlo, ya convencidas estamos desde la primera reunión en la que nosotros hemos desarrollado esos proyectos, en las que hemos desarrollado la misión y la visión de nuestro centro.” PM02</p> <p>“...Algunas, no le puedo decir que todas, algunas propuestas, algunas nosotros tenemos que discutir las para de repente si se puede hacer algún cambio mejorarlas o de repente pues algunas sacarlas o quitarlas, como le digo todo nosotros lo hacemos en conjunto. Algunas propuestas se consideran de hecho si yo le dijera a usted que el director trae esta propuesta y esto se trabaja y es definitivo entonces pues sería autoritario, y el director no, bueno al menos en las actividades o trabajos que hemos realizado no es así ...”PM02</p> <p>“...acá nosotros tenemos voz para poder hablarle al director no nos parece esto y podemos cambiarlo, trabajarlo de otra manera y se recibe las propuestas de los profesores.” PM02</p>
PM03	<p>“...Cuando tenemos que hacer un trabajo él lo dice de tal manera que casi nos convencemos de que hay que hacerlo tiene esa cualidad de hacernos sentir que si no lo hacemos, uno de repente vamos a hacer tambalear un poco la institución en ese sentido él nos hace ver que</p>

	<p>debemos cumplir objetivos, metas para mejorar nuestra institución educativa.” PM03</p> <p>“...lógicamente nos vemos involucrados, participando en nuestras expectativas futuras, entonces cuando el nos llama a reunión para trabajar uno de los objetivos naturalmente que como ya estamos involucrado previamente solamente nos hace recordar que todo es por el bien de nuestra institución educativa que nosotros tenemos que cumplir con nuestras metas que debe mejorar nuestra institución educativa porque si nosotros no mejoramos sino cumplimos con nuestras metas podemos perder alumnos, podemos bajar la categoría y lo que nosotros queremos es que el centro educativo sea el mejor entonces el nos hace recordar : como estamos involucrados es parte nuestra y sobre todo nuestra labor debe ser para el bien de nuestros alumnos que es nuestra razón de ser...” PM03</p> <p>“...como le diría unilateralmente todos hacen una fila le apoyamos no hay profesores que se opongan que digan que no, no está bien, está bien difícil encontrar eso acá en la institución, hay bastante armonía y consenso en lo que es las sugerencias ...”PM03</p> <p>“...Y otra cualidad que él tiene es muy humano, muy comprensivo con los alumnos, les da todo el apoyo que necesita hay niños a los que él personalmente ha ido, ha visitado y los ha rescatado de la calle y a veces hasta del mundo del pandillaje de las drogas...” PM03</p>
<p>PM04</p>	<p>“...eso al preocuparse nosotros vemos que nos hace ser más exigentes con nostras mismas...” PM04</p> <p>“... , siempre él toma la decisión pero en particular siempre me trato de preocupar y si él tiene que solucionar unos problemas, él lo solicita y hay que apoyarlo como se trata del futuro de la institución y yo si estoy disponible para que él en caso de que sea necesario por el bien de la institución nos apoya.” PM04</p> <p>“...y me identifico con la parte administrativa con la parte del director y siento que estoy en un deber no lo hago como si me estuvieran obligando sino como una voluntad, me siento como presionada yo acojo lo que sea por el bien de la institución.”PM04</p> <p>“...Mayormente siempre se hacen unas reuniones, el siempre convoca no? Y se hacen acuerdos, siempre nos informa no? No es de improviso que nos cita personalmente sino todo a nivel general y lo escuchamos y decidimos, escucha también si estamos de acuerdo...” PM04</p>
<p>PM05</p>	<p>“...siempre nos ha hecho ver que ir más allá de nuestro trabajo, involucrarnos con la institución él siempre nos habla nos hace sentir de que somos parte, somos una familia aquí y creo que de esa manera él siempre nos ha hecho concientizar en ese aspecto.” PM05</p>

	<p>“...Si siempre han sido acogidas por el personal ya que siempre la visión, la misión de la institución este que nuestra institución educativa no sea una más del distrito de Surco sino que siempre resalte, la reconozcan por algo, siempre lo que tenemos en cuenta el personal de la institución es de que nuestra enseñanza sea de calidad que nos ofrecemos, nos capacitamos, los profesores y que sea base de valores.”PM05</p>
PV01	<p>“...Ahora la visión por ejemplo que es lo que nosotros vamos a querer por ejemplo como querernos que sea nuestra institución educativa o que tenemos que cambiar, entonces él nos da las pautas pero todos los profesores todo el personal del centro educativo da su aporte no?” PV01</p> <p>“...Sí, algunas de las propuestas que hace el director eh según los grupos que nosotros trabajamos no? vemos por ejemplo si es factible por ejemplo lo tomamos en cuenta lo llevamos a un debate por ejemplo y conjuntamente con el director vemos por ejemplo que es factible realizarlo lo hacemos y lo colocamos en la propuesta que tenemos para ese año. Eh y en otros casos también o sea lo tomamos le vemos y analizamos y si no nos parece adecuado entonces lo descartamos no?” PV01</p>
PM06	<p>“...Nos conversa acerca de cuál va a ser este nuestro trabajo en la escuela y lo que es conveniente para los chicos para los alumnos y nos explica que es lo que debemos trabajar que debemos hacer para llevar a cabo un determinado trabajo como le explicaba hace un momento acerca de la danza eh, entonces ese es uno no?” PM06</p> <p>“...el director siempre esta pus orientándonos apoyándonos y también la subdirectora porque aquí la cabeza es el director pero la subdirectora nos apoya técnico-pedagógico o sea en cuanto a los trabajos que debemos hacer, presentar las unidades de aprendizaje los módulos, los proyectos, en ese aspecto nos apoya la subdirectora.” PM06</p>
PM07	<p>“...Bueno, todos los años antes del inicio de las clases nos reunimos solo profesores con el director y vemos la misión y la visión de la institución no? hacemos una revisión de lo que hemos planificado y establecido con dos años de anterioridad la revisamos y hacemos los arreglos correspondientes no?”PM07</p> <p>“...si, tiene el poder de convencimiento más que nada con la palabra no tanto con amenaza de documentos como se dice que a veces hay en otros colegios de empapelar al profesor no? si no simplemente una conversación es suficiente acá en el colegio para tratar de armonizar y cambiar en todo caso si estamos errados o este llevar de la mejor manera el trabajo.”PM07</p> <p>“...tenemos acá también felizmente el convenio con el Lawn tennis para que practiquen los niños este deporte e, inclusive se había dado también campeonatos de box, en el colegio los chicos han participado y son actividades este, que les favorecen bastante digamos un poco extracurriculares no?” PM07</p> <p>“...como nostras nos sentimos identificadas con la institución educativa, con varias años de trabajo aquí y la armonía que hay entre los</p>

	profesores, las buenas relaciones humanas eh estamos de acuerdo y asistimos sin haber tenido ninguna falta o tardanza, ..."PM07
PM08	<p>"...Bueno, su convencimiento es muy bueno porque logra totalmente participación de todos nosotros de tal situación ya que el también infiere mucho lo que es la debilidad las fortalezas no? antes que trabajemos en este colegio muchos años queremos siempre lo mejor para nuestros niños y con la idea de mejorar la institución bueno creo que cada uno de nosotros pone su parte toda vez también porque tratamos en lo posible de manejar las relaciones con la dirección eh y eso sabemos de qué va favorecer mucho también este a nuestros queridos niños y también por ende la colaboración y participación completa de los padres de familia no?"PM08</p> <p>"...yo tengo trabajando acá buen tiempo y eso me y también por el amor que sentimos por ese apego ya por lo años que tenemos trabajando, a los niños y no? como le dije enantes la idea es participar, colaborar en el trabajo. "PM08</p> <p>"...Sí mayoría porque él tiene gran apoyo del docente en pleno han sido bastante acogidas y lo ha venido haciendo durante muchos años con sus respuestas inclusive tomando en cuenta algunas situaciones de otras instituciones con el único motivo de mejorar y que nosotros los maestros nos quedemos realmente sin alumnos, a veces cuando surgen algunas situaciones un poquito discrepantes lo que se ha tratado en todo momento es que entremos a reflexión y alguna situación se ha tratado también de que podamos ponernos de acuerdo no? ambos grupos porque por ejemplo para hacer la calendarización escolar, cuando le elaboramos en el mes de febrero, marzo eh escogemos los días de entrega de libretas, la semana de descanso no? entonces coincide en que a veces este contamos las horas lectivas que según el ministerio nos manda, él se pasa sobre las horas entonces allí comenzamos a decir pero porque si solamente son ciento tantas horas y por acá bueno entonces él nos propone hacemos esto pero dejamos lo otro entonces analizamos bien el asunto en dos, tres reuniones que tenemos entramos a grandes debates y al final de cuentas bueno todo llega a ser no= tanto bien para la dirección."PM08</p> <p>"...Si son propuestas que como te repito viene por parte de la dirección o la subdirección y bueno siempre también tomando en cuenta el trabajo de otras instituciones que lo que queremos a veces es tratar de copiar no? las mejores instituciones que se den por otro lugar y con los mejores resultado para que también en la nuestra ocurra lo mismo." PM08</p>

Apoyo en el trabajo

PM01	<p>"...Sí, si nos ha sugerido en las oportunidades que tenemos de conversar con él, (APOYO EN EL TRABAJO) que es fluido sí, por ejemplo, que no quedemos el trabajo en el aula sino que salgamos al campo no? Que nuestras clases son dinámicas las mejoremos mucho más dinámicas que lleguemos al alumnado no encerrados en el aula sino fuera de ella." PM01</p> <p>"...Nos ha sugerido varias veces que no los tengamos a los chicos en el aula toda la mañana porque a veces ellos, muchos de ellos a veces no</p>
------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>salen de casa y los papas a veces no los sacan no tienen esa continuidad de sacarlos a pasear y acá en el aula estar toda la mañana, entonces hay que hacer más dinámica la clase, en muchas oportunidades él nos ha hecho llegar esa inquietud que él tiene”. PM01</p>
PM02	<p>“...De alguna manera sí, porque es el manejo del aula, pues el director esta paseándose continuamente por los salones entonces él, yo tenía un problema, en el momento yo no lo veía como problema pero el director me lo hizo ver, ...”PM02</p> <p>“...y el director me decía: Ivonne, eso no lo puedes hacer porque la hora que tu los dejas salir es un premio para ellos porque los motiva porque quieren salir, quieren jugar, quieren recrearse un poco más pero se dificulta el trabajo del profesor de física que está haciendo en el patio, del profesor de danza, entonces eso no lo puedes hacer tienes que buscar una forma que te parece si mejor les das juegos en el aula, de repente ludo, de repente algunos juegos de mesa monopolio, algo que ellos puedan ir haciendo mientras tu estas trabajando con los que no se puede, esa fue una idea que me dio y me ha servido bastante porque los chicos se entretienen bastante con las damas y aparte van desarrollado la inteligencia también porque este juego sirve bastante para que los chicos piensen, razonen entonces me sirvió en esa parte”. PM02</p>
PM03	<p>“...el mismo director a veces entra al aula para que no quede el aula sin maestro o nos da el personal de apoyo entonces es una manera de que nos sintamos comprometidos con ese deseo de ir participar en la capacitación porque nos están dando todas las facilidades”. PM03</p> <p>“...Sí, evidentemente sí, por ejemplo cuando hacemos un trabajo en el aula de innovación pedagógica llevamos el curso de computación y aplicamos el programa, el proyecto Huascarán, nos sugiere que hagamos, personalmente no?” PM03</p> <p>“...él consiguió la casa de algunos profesores que trabajaban acá para que nos dieran alojamiento él va personalmente y habla con las autoridades u se hace de amigos para que nos den un lugar adecuado y no nos cueste puede ser por ejemplo el salón de una alcaldía, un colegio, el nos sugiere consiganse colchonetas, vamos a prestarnos, vamos a llevar carpas y nosotros lo aplicamos porque él tiene muchas ideas, es ...”PM03</p> <p>“...Traten de que no se note que el otro profesor no ha venido en lo que respecta a los cursos de capacitación él siempre está pendiente considera que es necesario que nos estemos capacitando constantemente y nos da todas las facilidades,...” PM03</p>
PM04	<p>“...Sí, el siempre se preocupa que hagamos actividades en el aula sino fuera del aula, actividades deportivas hasta incluso las sesiones de aprendizaje las podemos hacer fuera del aula lo importante es que el niño el tena le dé más significado a la hora de aprender porque él siempre nos aconseja está actualizado en las noticias en internet en el mundo de la informática que busquemos no? Eh actividades que sean actuales y para poder hacer que sean de provecho para el niño en la actualidad para su futuro, para hacerlos más pensativos, críticos, él siempre trata de que veamos no enfocarnos mucho de la historia pasada sino de los problemas que hay ahorita ambientales, todo lo que internet nos ofrece</p>



	<p>poderlos hacer con los niños y hacer debatir y hacer concientizarlos, él se preocupa de que estemos actualizados, los niños y que también tengan tiempo de distracción porque no solamente encerrarlos en un aula, él siempre habla de la actividad física, la sicomotricidad como el es profesor de educación física no? Él también sabe que una buena motricidad, ejercicios motores, eh la capacidad de eh intelectual y aprendizaje también ayuda, influye no? No podemos tener niños estresados en el aula tenemos también ver la realidad de afuera de las localidades, hacer las sesión de clases aprendiendo en diferentes lugares no? A través de diferentes actividades eh después también él, nos dice otras alternativas de cómo estrategia de que utilicemos diferentes, materiales tecnológicos puede ser este videos no solamente enfocarnos a lo que es libros ...”PM04</p>
<p>PM05</p>	<p>“...y este él nos da una opinión personal de repente te sugiero, aplica esta estrategia o le contamos experiencias no? Que yo estamos por ejemplo en la lectura de los niños que nos piden ahora les exigen tanto comprensión lectora pero director yo llevo a cabo mi hora de lectura y los niños les doy su hora y todo y a la hora de la evaluación nos responden, que hago? No rinden entonces él de repente nos da otra idea aplica esto que tenemos otra experiencia de otro colegio”. PM05          “...Lo que a veces el director nos propone es que nuestra labor la llevemos en el aula que saquemos a los chicos este al patio, así los sacamos al patio, a dar una vuelta al parque, el niño cambia su comportamiento no? Que tomemos diferentes alternativas estrategias como dice sacándolas hasta el niño bailando ya el niño cambia de ideas, energía, cambia este viene ya de otro animo de repente no nos basamos en papeles de repente el no quiere hacer la tarea en otro sitio, dibujar en el aula sino en el patio sentado en la losa deportiva, tomar diferentes medidas comprender al niño que no sentado en su silla junto a la mesa solo lo va hacer no? Que probemos de diferentes formas ya tenemos que tener en cuenta que no todos los niños van a responder a la misma estrategia, que existen casos especiales de acuerdo al comportamiento del alumno que hay que tomar de diferentes formas.” PM05</p>
<p>PV01</p>	<p>“...Sí en muchas ocasiones yo tengo la oportunidad de cuando vine acá en la institución era una de las personas jóvenes que llegaba y me brindó la posibilidad de trabajar en su institución educativa y a la mayoría de los profesores les orientó a que era un profesor que recién me integraba y que tenía que nos apoyen y él más que todo viendo el trabajo desempeñado durante esos años que ya tenían me orientaba por ejemplo te falta por ejemplo tienes que utilizar estos materiales para hacer de repente tu tema o necesitas por ejemplo trabajar más en lo que es esta competencia o en esta área te falta de repente un poco entonces nosotros no podemos decirle no? le dejamos las orientaciones que puedan darnos no dejar de lado pero personalmente siempre lo tomo en cuenta y no? agradezco la orientación que siempre nos brinda. En otra parte por ejemplo pasando los años yo he trabajado en aula desde el segundo grado hasta el sexto grado entonces el director hace una sugerencia me dice mire profesor yo veo que usted tiene condiciones para poder estudiar computación y si para usted es factible estudiar esa carrera mucho mejor nos facilitaría en la institución educativa tener un profesor que conozca sobre el manejo de computación...” PV01</p>

	<p>“...por ejemplo me trajo un proyector que hace mucho más factible por ejemplo el alumno tiene la computadora y tiene el proyector entonces ya va clase no solamente lo agarra y lo habla lo haces con el proyector entonces el alumno ya tiene dos recursos va a ver la imagen y lo va ir manejando la computadora entonces es un aprendizaje que el niño no se va olvidar, o sea lo está viviendo, aparte de que usted viendo la imagen está manejando la computadora y entonces con eso por ejemplo de este trabajo hay mucho de los niños desde inicial...” PV01</p> <p>“...Es muy interesante parece primero a veces yo me decía a veces que va ser yo soy profesor de aula o sea soy profesos del aula no puedo manejar todas las áreas pero no me habían dado la oportunidad como estar allí entonces se me brindo esa oportunidad y traté de aprovecharlo y seguí estudiando también y creo que allí por ejemplo el director tiene, por ejemplo y te da la pautas no? y toda las sugerencias también te da estrategias para poder mejorar nuestro trabajo”. PV01</p>
<p>PM06</p>	<p>“...el también apoya, un miembro más también y cuando tiene que trabajar, el también tiene que estar allí...” PM06</p>
<p>PM07</p>	<p>“...En su gran mayoría si son acogidas él nos reúne y nos habla nos da las razones, pero claro hay también otras en que debatimos en las reuniones o también a nivel ya personal no?” PM07</p> <p>“...Si desde las primeras reuniones que tenemos en el colegio, a comienzos del año el director nos da sus opiniones de acuerdo, a sus sugerencias de acuerdo a la experiencia que él tiene no? como profesor de su especialidad que es Educación física y el también ha trabajado en colegios particulares de bastante prestigio entonces si tiene una visión que nos comparte siempre no? también a los padres de familia así que nos comenta por ejemplo el por su especialidad que es la educación física nos dice que llevamos a los niños que los saquemos bastante del aula que no los tengamos encerrados allí sino que veamos las actividades físicas que les van a ayudar mucho sobre todo a los primero grados, de coordinación motora, sacarlos al patio hacer los ejercicios con ellos y ya luego pasara al aula. También siempre nos sugiere participar bastante en las competencias deportivas, organizamos acá en el colegio todos los años el de la Educación física y la semana del deporte también, donde hacemos nuestras competencias a nivel de centro educativo, y los niños participan con bastante entusiasmo en diversas áreas no?” PM07</p> <p>“...contamos también con sus sugerencias para salir del colegio por lo menos una vez al mes llevarlos al parque a jugar o acá o a los estadios que hay en Surco, hay un estadio en Surco donde realizan sus competencias los niños nos sugieren bastante, sacarlos, tener la experiencia directa por ejemplo en el mercado llevarlos a conocer la comunidad antes de empezar algún tema específico que los niños puedan tener mayor aprendizaje con la experiencia directa no?” PM07</p>
<p>PM08</p>	<p>“...Si bastante no? a veces en forma grupa y también en forma individual realmente hay que reconocer que él se preocupa bastante en la integridad que pueda haber en la relación padre-alumno o alumno-padre –docente y han sido muy buenas muchas de las veces se las he rescatado porque no es que no la apliquemos ni tengamos el conocimiento sino que a veces por las múltiples ocupaciones se nos va</p>

	<p>no?"PM08</p> <p>"...Bueno por ejemplo la visita a instituciones como es la comisaría, las iglesias, donde están abandonados los niños sin sus padres, las casas hogares, aquí hay una muy cerca justamente ver que los niños, ver cual es la situación real que el niño se identifique y se establezca con esas situaciones,..." PM08</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Asertividad del director

<p>PM01</p>	<p>"...Bueno por los años que tengo en esta Institución Educativa y sobre la persona de él, ya son varios años que está en el cargo, es una persona que sabe escuchar es `comprensible` siempre cuidando que no se excedan nos da permiso cuando hay que darlos y ve como cubrir cuando nosotros tenemos que salir del aula para que los chicos tampoco se queden solos y en términos generales es una persona que ve el lado humano de su personal, transmite sus experiencias para que nosotros podamos aplicarlas o sacar lo positivo de lo que él ya ha vivido". PM01</p> <p>"...En términos generales es una persona comprensiva porque cuando yo le he transmitido alguna emergencia que ha sabido comprender, escuchar y es amical no?, es una persona que transmite confianza, a mi me hace sentir cualquier inconveniente, con la seguridad de acercarme hacia él y se que me va a comprender". PM01</p>
<p>PM02</p>	<p>"...cuando llegue vine el primero de marzo encontré a los profesores ya en reunión con el director y me pareció que el director tenía confianza, les daba a los profesores confianza de conversar, de acercarse a él y de poder decirle las ideas tanto en lo que es trabajo como en lo personal yo la veía a las profesoras que las recibía y entonces veía bromas entre ellos y decía bueno es el director y da confianza y la verdad perdí el tiempo porque yo tenía bastante temor a donde iba yo a llegar a trabajar entonces la mejor cualidad que yo le veo al director es la confianza que nos da la verdad a todas las profesoras, en acercarnos; en comentar los hechos, ..."PM02</p> <p>"...Otra, podría ser, el acepta la idea que cada profesor le da, nosotros cuando nos reuníamos para hacer un trabajo, él acepta la propuesta que las profesoras le dan, acepta de repente un cambio de alguna actividad que él ya haya planificado porque él cuando llega a las reuniones para avanzar viene con unas actividades ya planificadas y acepta las opiniones de las profesoras eh, ve en nosotras, cada una tenemos nuestras habilidades y él ve eso y bueno nos dice bueno ustedes reúnanse en grupos, ere más hábil para eso entonces tú guías ese grupo y lo hace ser mas organizado el trabajo y así se desarrolla más rápido también".PM02</p> <p>"...Él está allí presente conversa con nosotras y parece un docente más es como si no fuera el director en ese momento, es como que él está al mismo nivel de nosotros, no desempeña allí en esas reuniones no es el director, él es un profesor más que está celebrando con nosotros el cumpleaños de las profesoras o de él mismo porque a veces también celebramos su cumpleaños, también ya lo hemos celebrado ya en</p>

	setiembre”. PM02
PM03	<p>“...una práctica de curso que había llevado él nos escucha en principio, al escuchar sabe comprender, nos da el permiso pertinente para ir a cumplir esas funciones una persona requiere de un tiempo también lo hace les da el permiso escuchándoles la situación y a importancia que tenga el pase que nos tenga que dar...” PM03</p> <p>“...A lo largo de los veinte años de servicios que tengo y acá en el colegio 16 años nunca he tenido así personalmente, un choque o un roce con el director jamás. Nunca he podido ver que él me haya gritado o me haya ofendido o me haya faltado el respeto, jamás”. PM03</p> <p>“...Estamos trabajando en un centro educativo donde las relaciones entre personal docente que tiene que estar en armonía para poder dar un buen ejemplo a los alumnos, tratemos de mantener esta situación siempre un buen clima de trabajo, y la armonía dentro de nuestras posibilidades”. PM03</p>
PM04	<p>“...él sabe atender no? De que debemos sobresalir con las indicaciones que él nos diga y otras sugerencias que proponga, lo consideramos como un líder que es y tratamos de solucionar los problemas en conjunto con él”. PM04</p> <p>“...no es que sea muy autoritario en el sentido que él es él que dirige todo en forma autónoma, también ve la parte del pensamiento de los trabajadores de los docentes y lo manifiesta en forma como le digo siempre con el trato horizontal”.PM04</p> <p>“...Yo veo que, he visto que, que admiro que es el director es democrático no es de imponer las cosas pero sí en todo lo que él, él nos aconseja es, eh, nos hace debatir y nos hace informar no en forma como le dije, el trato es horizontal y siempre estamos abiertos a lo que él nos diga pero también tiene capacidad de escucharnos saber escuchar, eh, debatimos los problemas que hay y lo que hay por hacer y bueno en general es democrático. Otra cualidad es preocupado, él siempre está preocupado porque no haya problemas en la institución en cuanto a que haya, se cumplan los valores de los profesores porque la mejor manera de que se pueda exigir no?” PM04</p> <p>“...Otro es carismático, yo veo que sí se comunica, es comunicativo eh a veces este es como le digo siempre hay momentos que él nos da, nos hace reír no? Y otra cualidad eh es que siempre como él ve el interés porque la institución salga adelante en la comunidad no? Siempre está abierto a que eh las empresas u otras instituciones que puedan apoyarnos él está abierto a que aprendamos de ellos y él siempre ve, comprara con otras instituciones y ve lo mejor para que si podemos nosotros aprender o mejorarlo no? Él capta lo mejor de la experiencia que él tiene como profesor, de otras instituciones, él tiene interés de que también aquí podamos mejorarlo o hacerlo para el bien de la institución.” PM04</p>
PM05	<p>“...pienso que si se puede llegar a conversar con él en la manera en que también uno vaya con la manera correcta, con respeto, si escucha y sí</p>

	<p>por ejemplo él dice que las cosas son de otra forma que el resto está equivocado, de una manera le digo con respeto se le hace ver que equivocado o no puede llegar a entender, a comprender ...” PM05</p> <p>“...Creo que es buena este hay diálogo, comprensión, respeto a la autoridad, tolerante podíamos decir de repente flexible no? Eh un poco como dice hay que cuidar, este, es la autoridad del colegio y le debemos nosotros respeto adecuado pero sí pienso que en base así conversando con otros colegas o experiencia con otros directores que también ha trabajado en otros colegios, es una persona que sí se puede conversar, hay directores que son cerrados y no hay manera de repente, diferente experiencias, bueno en lo personal tengo familia que son este eh hermanas, cuñados, profesores e intercambiamos ideas cada uno de repente que tengo la suerte de repente de que un director comprensivo que se puede dialogar no hay este no hay que el impone y el resto tiene que hacer, así no esté de acuerdo al personal, así en otras instituciones, si a pesar de, se hace eso y no hay esas buenas relaciones y como dicen el director se está imponiendo pero yo pienso que aquí no, a veces como le digo no estamos de acuerdo buscamos hacerle ver porque no es bueno por algo, verle lo favorable o lo que va en contra de la institución, del alumno y a veces nos dice no ya me equivoqué si ustedes lo dicen si la mayoría está de acuerdo entonces que se haga. Le hacemos ver porque tengo otra opinión de repente no simplemente decir no, no me parece y punto, él igual así con nosotros, conmigo, me parece que te has equivocado, hacernos ver nuestros errores.” PM05</p>
PV01	<p>“...Además por ejemplo puedo decir que es una de las personas muy asequibles es una persona que te sabe entender y que más que todo si son jóvenes los profesores que llegan a esta institución, les da todas las facilidades del caso. “PV01</p> <p>“...me decía profesor siga usted me dice los alumnos tienen eh me comunican que usted está realizando un excelente trabajo, los profesores también no?” PV01</p> <p>“...Yo admiro que él tiene por ejemplo o es una de las personas de que conversa mucho con todas las personas que ingresan a la institución educativa, los padres de familia por ejemplo podrán realizar algún comentario y decir es uno de los directores que te da o sea te abre las puertas no?” PV01</p> <p>“...nos orienta, queremos trabajar este trabajo por ejemplo realizarlo de repente, ahora con el concurso que viene del festival de danza ya nos estamos reuniendo y él está allí, él es la persona por ejemplo que nos orienta o sea aparte vamos con los padres de familia entonces les manifiesta a los padres de familia las actividades que se van a realizar ...” PV01</p> <p>“...Personalmente que es una persona bastante asequible, es una persona muy inteligente que te ayuda por ejemplo, si en el caso necesitas de algún apoyo de repente para poder mejorar en tu trabajo te la brinda, te da todas esas facilidades, si ...” PV01</p>

<p>PM06</p>	<p>“...su misma posición de director le implica a veces ser un poquito más vertical , ser fuerte y eh si le gusta escuchar, escucha a los profesores, a veces este, muchos tienen problemas personales y des da la mano si es que esta en la medida de sus posibilidades, es necesario una licencia les concede no? el permiso o se es este un cambio de institución o que se yo nos orienta, nos apoya eh nos asesora en algunas cosas algunos trabajos que tenemos que hacer para la escuela o también personal, en su vida privada.” PM06</p> <p>“...Eh es una buena persona que escucha y a veces muy condescendiente pero con respecto a mi persona cuando yo he estado embarazada en la época que he tenido que pedir licencia él me lo ha concedido...” PM06</p>
<p>PM07</p>	<p>“...Bueno las cualidades que tiene nuestros directores, yo puedo destacar ante todo su inteligencia, es una persona ,muy inteligente, es una persona culta con la quien se puede dialogar no? aunque estemos a veces en desacuerdo pero este él manifiesta sus convicciones de una manera inteligente no? es una persona bien relacionada como le digo ha tenido esta experiencia en centros educativos particulares de primer nivel entonces eh esa experiencia es muy válida en cuanto a veces para el dialogo, este nosotros le podemos aceptar porque ya ha trabajado bastante ha visto los buenos resultados de diferentes experiencias educativas, de diferentes colegios, eso yo aprecio bastante en el director su grado de cultura de inteligencia de convencimiento porque como le vuelvo a repetir da las razones para su manera de pensar o de opinar y también es una persona muy humana en casos que hemos tenido al centro educativo de una pérdida de un familiar de un personal de acá, hemos tenido la triste experiencia que han fallecido a veces profesores acá, el ha sido el primero en movilizarse para dar todo el apoyo a los profesores   apoyo moral, económico, buscar, es una persona muy humana, que no está esperando él ser el que llegue a una triste experiencia ...” PM07</p> <p>“...Bueno ya que tiene mucho sentido del humor también sí a veces estamos en problemas una situación tensa y él nos hace reír.” PM07</p> <p>“...Yo la describiría como una buena relación porque siempre él esta, tiene la apertura al diálogo tanto las reuniones a nivel general de la escuela siempre está dispuesto a escuchar nuestras razones, nuestras opiniones, nuestro parecer y también sí en cuanto a nivel personal, si tenemos alguna preocupación, algún problema, que tengamos que ausentarnos quizás del centro educativo, siempre existe el diálogo no?” M07</p> <p>“...en cuanto a las reuniones de trabajo, después no hay mayores problemas con el director, a nivel personal, no, porque en caso de permiso a veces nos bromea o nos dice bueno tu faltaste tal día, te toca, bienvenida el domingo asistir a una reunión para no hacerte el descuento bueno ya hay una manera de negociar, ...”PM07</p>
<p>PM08</p>	<p>“...utiliza las leyes a la mano y eso nos hace recordar bastante pues que podía suceder con el docente que incumpla aunque sabemos que el casi siempre este no lo cumple porque a pesar de toda esa situación es bastante humano no?” PM08</p> <p>“...Bueno si podría notar que tiene tres cualidades cuales el orden, la</p>

disciplina y su responsabilidad, yo creo que esas tres son las más resaltantes, bueno la disciplina es muy provechosa de parte de él porque siempre se está preocupando de que el colegio esté bien, con problemas o no problemas, trata de solucionar los problemas al momento, en las formaciones por ejemplo atribuye mucho el orden, el silencio, la atención, la concentración de los niños y en cuanto a la responsabilidad creo que en la parte documentaria siempre está pendiente de que se cumple dentro de la fecha no?” PM08

“Bueno yo tendría que ser sincera y decirle que ni bueno ni mala porque a pesar del tiempo que tengo trabajando aquí no doy motivo realmente a la dirección de que puede tener quejas o llamada de atención, hago lo mejor de mi para cumplir todas mis actividades responsablemente y cuanto a los permisos bueno nunca he tenido problemas porque evito, trato de evitar a pesar de que sé a veces son necesarios cuando suceden cosas muy ajenas propias a nuestra voluntad no?” PM08

“... siempre que he tenido que hablarle de trabajo me ha escuchado, eh nos hemos puesto de acuerdo, buscando siempre lo mejor para la actividad y bueno se ha trabajado así”. PM08

