UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**Maestría en Educación con Mención en Evaluación y Acreditación
de la Calidad de la Educación**

ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTE DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES RED 4 CALLAO

**Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con Mención en
Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación**

PILAR QUISPE MARTÍNEZ

Asesor:

Dra. Ivonne Del Carmen Cruz Castañeda

Lima - Perú

2020

**ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTE DE LOS DIRECTORES
DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES RED 4
CALLAO**

Jurado 1

Jurado 2

Asesora

Yvonne Cruz Castañeda

DEDICATORIA

A mis padres, por incentivar mi desarrollo profesional.

A mi hija Alessandra, porque es y siempre será motivo de mi inspiración.

Índice de Contenidos

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
Problema de investigación	14
Planteamiento	14
Formulación	15
Justificación	15
Marco Referencial	16
Antecedentes	16
Nacionales	16
Internacionales	19
Marco Teórico	22
Marco Fundamental	22
<i>Principales enfoques teóricos del liderazgo</i>	22
<i>Enfoque de los Rasgos.</i>	22
<i>Enfoque Conductual.</i>	23
<i>Enfoque situacional</i>	24
<i>El enfoque de Bass.</i>	26
<i>Liderazgo Transformacional.</i>	27
<i>Liderazgo Transaccional.</i>	30

Liderazgo <i>Laissez Faire</i>	31
Marco Conceptual	32
Conceptos de liderazgo.	32
<i>Liderazgo y educación.</i>	34
<i>Liderazgo y escuela</i>	35
<i>El líder educativo.</i>	36
<i>Liderazgo y gestión</i>	39
<i>Liderazgo y calidad.</i>	41
<i>Liderazgo y acreditación</i>	43
Objetivos	45
Objetivo General	45
Objetivos Específicos	45
MÉTODO	46
Tipo y diseño de investigación	46
Formalización	46
Variables	46
Definición conceptual	47
Definición operacional	47
Participantes	49
Instrumento de Investigación	53
Ficha del instrumento	53

Procedimiento de recolección de datos	55
Procedimiento de análisis de datos	56
RESULTADOS	57
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
Discusión	64
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
REFERENCIAS	70
ANEXOS	

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Características importantes del director líder</i>	41
Tabla 2. <i>Operacionalización de la variable</i>	48
Tabla 3. <i>Distribución de los participantes según edad</i>	50
Tabla 4. <i>Distribución de la muestra según Género</i>	51
Tabla 5. <i>Distribución de los participantes según nivel</i>	52
Tabla 6. <i>Estilo de Liderazgo predominante</i>	57
Tabla 7. <i>Estilo de Liderazgo Transformacional por nivel educativo</i>	58
Tabla 8. <i>Estilo de Liderazgo Transaccional por nivel educativo</i>	58
Tabla 9. <i>Estilo de Liderazgo Laissez Faire por nivel educativo</i>	59
Tabla 10. <i>Estilo de Liderazgo Transformacional por género</i>	60
Tabla 11. <i>Estilo de Liderazgo Transaccional por género</i>	60
Tabla 12. <i>Estilo de Liderazgo Laissez Faire por género</i>	61
Tabla 13. <i>Estilo de Liderazgo Transformacional por edad</i>	61
Tabla 14. <i>Estilo de Liderazgo Transaccional por edad</i>	62
Tabla 15. <i>Estilo de Liderazgo Laissez Faire por edad</i>	63

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Distribución de los participantes según edad</i>	50
Figura 2. <i>Distribución de la muestra según género</i>	51
Figura 3. <i>Distribución de los participantes según nivel educativo</i>	52

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo determinar los estilos de liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales Red 4 Callao. Los participantes fueron 143 docentes pertenecientes a la Red 4 del distrito del Callao, cuyas edades oscilan entre los 31 y 60 años. El tipo de investigación fue no experimental y el diseño descriptivo simple. Para medir el Estilo de Liderazgo se utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID forma S, el cual tiene una adecuada validez y confiabilidad. Los resultados indicaron que el estilo de liderazgo Transformacional mantiene una predominancia ya que obtuvo mayores porcentajes en las categorías Regular habilidad (37%) y Alto Dominio (35%), en segundo lugar, quedó el estilo Laissez Faire.

Palabras Clave: Estilos de Liderazgo, Transformacional, Transaccional, Laissez Faire.

Abstract

This research aimed to determine the Predominant Leadership Style managers of educational institution Red 4 Callao. Participants were 143 teachers from the Red 4 district of Callao, aged between 31 and 60 years. The research was not merely descriptive and experimental design. To measure the Leadership Style Leadership Styles Questionnaire CELID form S, which has adequate validity and reliability was used. The results indicated that transformational leadership style maintains predominance since I scored highest percentages in Regular skill categories (37%) and Alto domain (35%), second was Laissez Faire style.

Keywords: Leadership Styles, Transformational, Transactional, Laissez Faire

Introducción

Los estilos de liderazgo, según diversos estudios, son cada vez más importantes en el ámbito educativo. Se evidencian estos estilos por su trascendencia en las investigaciones, tanto nacionales como internacionales, en donde el estilo de liderazgo del director desempeña un papel protagónico, quien junto con el avance de la ciencia y la tecnología contribuye al desarrollo dentro de la organización de las instituciones educativas.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la Unidad de Medición de la Calidad en las pruebas censales para niños de segundo grado en el 2013, el rendimiento de los alumnos muestra bajas calificaciones. Cuando se analizan estos resultados solo ven el problema educativo desde una perspectiva, que es el bajo nivel de rendimiento de los estudiantes y que depende específicamente de la gestión del docente en el aula.

En ese sentido, se requiere ampliar la visión para destacar que otros factores importantes influyen en la calidad de servicio. Es por esto, que se debe revisar la gestión de los directores, quienes son responsables de liderar las acciones a futuro de las instituciones educativas para el logro de los objetivos en un mediano y largo plazo. (Ley General de Educación Nro. 28044)

Es así que el director, debe ser un líder con capacidad de convocatoria y un líder, con una visión clara, capaz de traducir en cosas concretas a través de la toma de decisiones e involucrando a todos los actores educativos, el buen destino de la institución, evidenciando estos resultados, en el logro de sus metas educativas.

Actualmente, las instituciones educativas tienen autonomía para diseñar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual contiene los intereses y necesidades de la comunidad en las cuales están inmersas, de manera que y para su ejecución, participen todos sus miembros guiados por el director.

Sin embargo, en el lugar de estudio se ha observado que existen problemas internos que no han permitido integrar a todos sus miembros.

Esta problemática, que se ve reflejada en los resultados de aprendizaje, tiene relación con el estilo de liderazgo y es que mientras el director no asuma la tarea de conducir a la escuela en todas sus dimensiones y no solamente administrativas, los problemas continuarán, siendo perjudicados directamente los educandos. Por otro lado, no se puede afirmar que en esta misma perspectiva se encuentren todos los directores ya que en algunas instituciones se refleja la mejora.

Por ello el estilo de liderazgo que ejerza el director se constituye en pieza clave que, aunado a los conocimientos de gestión hará posible el logro de los objetivos en términos de calidad.

En la investigación se otorga mayor énfasis al enfoque de Bass (1985, citado por Castro, Lupano, Benatuil & Nader, 2007) que incide en la forma de concebir, dirigir y liderar las instituciones educativas, involucrando a todos los que en ella participan.

Este estudio busca brindar un mayor conocimiento de los diferentes estilos de liderazgo que predominan en los directores de las instituciones educativas de la Red 4 distritos del Callao, lo cual marcará la pauta para otras investigaciones relacionada a otras variables asociadas a este tema.

Del mismo modo, las autoridades educativas regionales podrán tomar decisiones en lo que se refiere a políticas educativas de mejoramiento de la calidad en beneficio de los educandos, reconociendo en los directores su capacidad de liderazgo que implica ser gestor y promotor de una educación efectiva.

Este informe de tesis contiene cinco partes. La primera, incluye la descripción del problema de investigación, la importancia y la justificación, así como también el marco referencias en donde se encuentran los antecedentes nacionales e internacionales. En la segunda parte, se encuentra el marco teórico que sustenta la investigación. La tercera parte, está los objetivos, hipótesis y método del estudio. En la cuarta parte se presentan los resultados obtenidos del procesamiento de datos. Y finalmente, en la quinta parte está la discusión, conclusiones y recomendaciones.

Problema de investigación

Planteamiento del problema.

En el marco de una educación de calidad, se ha desarrollado capacitaciones relacionadas al fortalecimiento de la gestión, como: Prácticas de gestión, Mejora de la gestión, Manual de gestión para directores, Programa nacional de capacitación pedagógica (PRONACAP), Plan Nacional de Capacitación en Gestión de la Educación (PLANGED), Organización internacional de estandarización (ISO 9000 – 9004) entre otros, dirigidos a docentes y directores y diversos proyectos como Escuela de avanzada, Proyecto Convenio de administración por resultados, Programa de evaluación logros de aprendizaje (PELA), Proyecto ser y decir (SYD). Todos ellos con la intención de mejorar la educación, lo que ha provocado algunos cambios.

Sin embargo, estos casi siempre no son sistematizados por lo que no se pueden evaluar los resultados. Terminado el proyecto se vuelve a lo anterior, no hay continuidad, quedándose como muestra piloto.

Se observa que no hay un compromiso de parte de la institución para seguir con la propuesta, es decir, no hay quien motive, quien anime y esto requiere de una mayor exigencia en el tratamiento de un buen liderazgo directivo en la gestión educativa de las escuelas.

Por otro lado, a nivel nacional se ha dado normas legales que otorgan autonomía a los directores, ésta autonomía, implica que se deba de contar con directores activos y dispuestos al cambio. (Ley General de Educación Nro. 28044, art. 64)

El director conviene que sea un líder que anime y movilice a todos sus integrantes en forma inteligente con un estilo de liderazgo adecuado, que le permita lograr, los objetivos trazados.

Sin embargo, se observa que no todos los directores poseen esas características, ya sea porque no se han preparado, no se han preocupado y por tanto, la institución no progresa, no brinda un servicio de calidad reflejado en aprendizajes óptimos, generando en los alumnos el desinterés y la deserción, algo tan perjudicial sobre todo en la zona donde se

desarrolla el estudio pues parte de su población proviene de asentamientos humanos y periferias del distrito del Callao, las cuales son de bajos recursos.

Las exigencias del nuevo milenio, demandan una educación capaz de provocar cambios que se vean traducidos en aprendizajes óptimos y buenas relaciones. Por tanto, reconoce como pieza clave, al estilo de liderazgo del director, como uno de los factores para esa transformación. (Bass, 1985; citado por Castro et al, 2007)

Por ello, el director debe tener un perfil que le permita tener la capacidad de escuchar y solucionar problemas, así como comprender las necesidades que la comunidad le exige y generar cambios a través de la toma de decisiones.

En ese sentido, es importante ésta investigación porque nos brindará información sobre cuál es el estilo de liderazgo que sobresale en los directores del distrito del Callao llámese transformacional, transaccional o laissez faire. Estos conocimientos permiten formular el presente problema de investigación

Formulación del problema.

La pregunta que se plantea es:

¿Cuáles son los estilos de liderazgo predominante de los directores de las Instituciones educativas estatales Red 4 Callao?

Justificación de la investigación.

La realidad social educativa del entorno en el que desempeñamos la labor docente marca la pauta para desarrollar la investigación. Ésta realidad de su entorno socio cultural ubicado en una zona marginal de alto riesgo, evidencia la necesidad de identificar el estilo de líder que predomina en los directores y ayudar así a dar respuesta a la problemática que atraviesan estas instituciones educativas, siendo entre otras las bajas metas obtenidas.

Justificación social:

Así mismo, tiene relevancia social pues al describir el estilo de liderazgo que se está ejerciendo en las escuelas del distrito del Callao, se puede utilizar esto como modelo, así

como mejorarlo o cambiarlo por un estilo de liderazgo que beneficie más a las instituciones partiendo de la idea de que un buen liderazgo hará propicio el desarrollo de escuelas eficaces.

Justificación teórica y pedagógica:

Desde el punto de vista pedagógico, tiene importancia porque los resultados son útiles para los directores que buscan mejorar su estilo directivo y respecto al punto de vista teórico aporta conocimiento sobre el problema, esto favorece a la aplicación y beneficios para un adecuado desarrollo de la gestión en las instituciones educativas.

Justificación metodológica:

Consideramos que metodológicamente es trascendente porque las técnicas y procedimientos que se plantean en este estudio, se podrán replicar a otras investigaciones similares mediante el uso de técnicas e instrumentos que permitirán la recogida de información en el contexto de la investigación.

Finalmente, es interesante contar con dicha información, de modo tal que los responsables de conducir las instituciones educativas puedan identificar su estilo de liderazgo y hacer una autoevaluación de su labor y mejorarla, pues en ellas se encuentran los niños y niñas chalacos que merecen aprender y ser tratados dentro de un clima armonioso y sobre todo con una actitud positiva hacia el cambio participando para ello toda la comunidad educativa llámese padres de familia, maestros y alumnos.

Marco referencial

Antecedentes de la investigación.

Nacionales.

Chambilla, (2017) en su investigación tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional en la Institución educativa Rafael Díaz de Moquegua.

El estudio fue de tipo de investigación sustantiva básica no experimental, nivel correlacional descriptivo, diseño transversal o transaccional correlacional porque permitió demostrar que existe relación entre las variables de estudio.

La muestra fue un total de 25 docentes de la institución educativa Rafael Díaz de Moquegua. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron el cuestionario sobre liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional

Los resultados de la correlación entre los variables estilos de liderazgo transformacional y comportamiento organizacional. El coeficiente de correlación alcanza un valor de 0,737 altamente significativo ($p = 0,000$), que es mucho menor que el nivel de significancia elegido (0,05) e identifica una **correlación positiva moderada**. Se verificó entonces, una **relación directa** entre las variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, H_0 y se acepta la hipótesis general propuesta.

Se concluyó que existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa Rafael Díaz de Moquegua

Murga (2017) en su investigación explica la relación entre los estilos de liderazgo de los directivos y la gestión educativa de las Instituciones Educativas de primaria poli docentes del Distrito de Chimbote.

Es un tipo de investigación básica de tipo descriptivo y con el diseño correlacional. Como técnica de recolección de datos fue la encuesta y como instrumento la escala valorativa que fue aplicada a una muestra de 19 directores, cuya información permitió realizar el análisis estadístico bajo la correlación de Pearson.

En el estudio se determinó, que la correlación de los estilos de liderazgo del directivo y la gestión educativa fue de manera significativa, obteniendo como resultado que la correlación es de 0,867; concluyéndose, que el estilo de liderazgo y la gestión educativa tienen estrecha relación, por cuanto, el tipo de liderazgo mayor asumido de parte de los directivos es el transformacional.

Changanaqui y Huapaya (2017), en su investigación titulada Estilos de liderazgo y la calidad de la gestión educativa en cuatro instituciones educativas públicas; tuvo como objetivo determinar en qué medida los estilos de liderazgo se relacionan con la calidad de gestión educativa desde la perspectiva docente.

Para la realización del estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, mediante un diseño no experimental, de nivel descriptivo correlacional; en una muestra representativa conformada por 174 docentes perteneciente a cuatro instituciones educativas de la UGEL 01.

Los instrumentos utilizados fueron: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y la encuesta sobre calidad de gestión educativa.

Las conclusiones del estudio determinaron que entre las variables estilos de liderazgo y calidad de la gestión educativa se encuentran relaciones estadísticamente significativas, ($p=0,000$); así mismo, en el estudio se encontró el estilo transformacional como predominante y una gestión categorizada como eficiente.

Escandón (2012) investigó los estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes en una muestra de 119 docentes del nivel secundario en el distrito de Ventanilla. Se empleó el instrumento de estilos de liderazgo (CELID) en su forma S.

Los resultados obtenidos fueron que el estilo que predomina en los directores es el Transaccional con un promedio de 3.22 lo que denota una regular habilidad, seguido del liderazgo transformacional con un promedio de 2.51 lo que denota escasa habilidad, así como el estilo Laissez Faire con un promedio de 2,01 en donde algunos directores aún practican ese estilo.

Montalvo, (2012) Los resultados de la investigación que tuvo como propósito identificar el estilo de liderazgo que predomina en los directores a través de la percepción de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N°1 de Ventanilla es un estudio descriptivo simple, que se realizó con base en la información obtenida de 206 profesores de las instituciones educativas de esta jurisdicción. Se utilizó el cuestionario CELID-S validado por Castro, Nader y Casullo, (2004), el cual refleja los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire. La prueba permitió obtener las puntuaciones para cada estilo.

En lo que respecta a los resultados obtenidos se observó que los docentes perciben que en los directores predomina regularmente el estilo de liderazgo laissez faire y el transformacional y algunos directivos practican el liderazgo transaccional

Internacionales.

Mejías (2016). En su investigación Liderazgo transformacional del gerente educativo y el desempeño docente en Aragua, Venezuela tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral de los docentes en la Unidad Educativa Nacional Bolivariana (UENB) “Ayacucho”.

El método empleado fue el descriptivo, en la investigación se consideró una población de 42 elementos entre directivos y docentes, la recolección de la información se ejecutó empleando dos instrumentos tipo cuestionarios uno dirigido al personal directivo y otro a los docentes con una escala tipo Likert.

Los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos para alcanzar el nivel de validez, para medir el nivel de confiabilidad se utilizó la fórmula Alfa de Cron Bach el cual obtuvo un valor de 0,88 que demuestra que es alto nivel de confiabilidad.

Como resultados de la investigación se obtuvo que el liderazgo transformacional del gerente educativo lo ejercen los directores por mantener un estímulo directo sobre sus seguidores, orientando el trabajo al logro y alcance de objetivos.

El gerente motiva al personal docente en el desarrollo de actividades, y se demostró que los docentes cumplen a cabalidad con las funciones que les compete, resaltando entre ellas el rol orientador.

Galvis (2016), en su estudio denominado Influencia del Liderazgo en la gestión directiva en instituciones educativas de Bogotá; su objetivo fue establecer el nivel de influencia de los estilos de liderazgo en la gestión directiva.

La investigación se desarrolló utilizando un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo aplicada, de nivel explicativo; en una muestra de 45 docentes que laboran en las instituciones Chuniza IED y José Joaquín Castro Martínez IED, a quienes se les administró un cuestionario para la recolección de datos de ambas variables de estudio, pasando previamente por un proceso para determinar sus validez y confiabilidad.

Las conclusiones del estudio refirieron que el estilo de liderazgo democrático y autoritario influencia de manera positiva en la gestión directiva, pero en cuanto al liderazgo liberal se encontró una influencia negativa hacia la gestión directiva.

Flores (2015) realizó un estudio El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en los resultados de aprendizaje en la VI y VII regiones de Chile con el propósito de examinar la relación entre los estilos de liderazgo de los equipos directivos y la eficacia de los centros educativos del nivel primario y secundario que han obtenido buenos resultados en el aprendizaje de sus estudiantes en las mediciones Simce. (Sistema de Medición de Calidad de la Educación)

A través de la revisión de la literatura se determinó el liderazgo transformacional, como eje conductor y para la medición psicométrica el uso del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo para la exploración de las variables.

La investigación contempló una metodología multimétodo y las relaciones fueron probadas en una muestra de 562 docentes de 30 centros escolares en la VI y VII regiones de Chile con titularidad pública y concertada de los niveles socio económicos bajo, medio bajo y medio y de zona urbana como rural.

Los datos recogidos fueron analizados a través de análisis de regresión para explorar la asociación del predictor y las variables dependientes. Los resultados revelaron una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional como predictor de la mejora escolar.

Lozado (2014), realizó un estudio sobre El impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional en la Unidad Educativa María Auxiliadora, Riobamba, Ecuador.

La investigación se fundamenta en el paradigma cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo descriptivo correlacional. En la muestra participaron 210 (docentes, padres de familia y personal administrativo), utilizando un muestreo probabilístico, aleatorio simple.

La recolección de información se realizó con la técnica de la encuesta, mediante dos cuestionarios validados para el estudio. La conclusión del estudio refirió que el liderazgo transformacional presenta un impacto positivo en el clima institucional; además, mientras más democrático, participativo y transformacional es el estilo de liderazgo, dentro de la institución se desarrolla un clima más cálido, cooperativo y gratificante.

El liderazgo transaccional se ubica en segundo lugar lo que sigue siendo positivo para la Institución. El no liderazgo se califica de insuficiente; es decir, positivo para la Institución

Yépez (2012) realizó una investigación de carácter doctoral en la Universidad del Zulia titulada "El liderazgo transformacional y la motivación al logro en los docentes de la Escuela Básica "José Félix Sosa".

Entre los fundamentos teóricos se consideraron los aportes sobre la motivación al logro de McClellan y el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

La investigación fue de naturaleza cuantitativa de tipo descriptiva, incorporando un diseño no experimental del campo.

La muestra estuvo constituida por 5 directivos seleccionados de forma probabilística al azar simple y por 14 docentes, para la recolección de datos se utilizó dos instrumentos diseñados con una escala múltiple con 24 ítems con cinco alternativas de respuestas, siempre (S) casi siempre (CS), algunas veces (AV), nunca (N), casi nunca (CN).

La validación de los instrumentos fue realizada por cinco expertos y la confiabilidad se hizo con la fórmula Alfa Cron Bach, obteniendo 0,86 y 0,88 para Figue y 0,82 para Rodul resultando ambos confiables.

Los resultados muestran que los docentes tienen una alta necesidad de motivación de logro, esto se evidencia a través de los deseos de alcanzar metas de éxito para evitar el fracaso y obtener un cierto nivel de excelencia.

La investigación guarda estrecha relación con el estudio, ya que en ambas se estudia el liderazgo transformacional como arte de influir en las personas para el logro de cambios positivos y el alcance de la excelencia.

Marco teórico.

Marco fundamental.

Principales enfoques teóricos del liderazgo.

Durante muchos años las teorías que han buscado explicar el liderazgo son muchas, todas ellas tienen como objetivo explicar el comportamiento de los líderes y lo que se espera de ellos. Entre las más resaltantes tenemos:

Enfoque de los Rasgos.

Sus inicios fueron durante 1920 y 1950 tuvo un resurgimiento a partir de la década de 1990, hasta la actualidad tras un periodo de casi total inactividad.

Este enfoque según Bass (1990, citado por Castro et al, 2007) se encuentra dentro de las llamadas teorías del “gran hombre” las que atribuyen a la persona ciertas características estables denominadas rasgos diferenciadores de los líderes a los que no lo son.

Según Stodgill, (Citado por Alvarado, 2003), la teoría explica que el líder nace, no se hace, las cualidades del líder las posee desde el nacimiento o tiene una respuesta con un grupo en particular. Las características son:

En primer término, es la facilidad de palabra, conocimientos generales, motivacionales, originalidad, erudición y buen juicio, es decir, lo que comprende *La capacidad comunicativa: así como la agresividad, entusiasmo, autoconfianza, persistencia, iniciativa, madurez emocional y capacidad emprendedora*, elementos que integran la personalidad; *sin embargo, debe existir una buena apariencia, energía, resistencia física y mental en el aspecto físico*. Por último, se debe tener un status, popularidad, carisma excelentes

relaciones interpersonales, comprensión y cooperación, como características *sociales imprescindibles*.

Por otro lado, Yuki, (2000, citado por Castro, et al 2007), comenta que este enfoque ayuda a encontrar qué clase de persona es la idónea para poder ser líder; sin embargo, no predice si este líder tendrá éxito o no. Lo que significa que existe variedad de resultados encontrados en el enfoque de los rasgos, y uno de los motivos más importantes por el cual este enfoque no tuvo ni tiene un gran impacto en los ámbitos académicos, ya que esta característica dificultó la síntesis y evaluación específica de los rasgos y su identificación en los líderes potenciales (Castro, et al 2007).

Sin embargo, tampoco se puede negar que hay ciertas características como la capacidad de reunir, planear, organizar como relevantes en todo liderazgo. En tal sentido, si se observa, no es difícil notar en un líder de éxito, esas cualidades que le permiten influir en los demás, estructurar tareas y asumir responsabilidades.

Podemos sostener, entonces que este enfoque nos ofrece un perfil básico de los líderes eficaces, el cual es aplicable en toda clase de organización. Aunque es importante saber que entre los investigadores que han desarrollado este enfoque aún no existe un consenso sobre cuáles son los rasgos que debe de tener un líder para tener efectividad. (Castro et al, 2007)

Enfoque Conductual.

Desarrollado durante los años 1950 hasta 1980, este enfoque tiene como objetivo estudiar Conductas y comportamientos de los líderes en relación de sus subordinados (Castro et al, 2007)

Para Muchinsky (2002), su enfoque da mayor importancia a lo que hacen los líderes en el trabajo y la relación de ésta acción con la eficiencia del líder según el ambiente. Lo que se debe o se puede entender que los rasgos que tiene el líder desde el enfoque conductual se refiere a lo que el líder hace, cómo se comporta y ejerce su liderazgo ante los demás.

El estudio tuvo lugar en la Universidad de Ohio con su representante Robert Bales (Castro et al, 2007) donde se observó la conducta del líder y sus seguidores, en relación a dos categorías independientes.

1. La primera categoría estuvo compuesta por conductas sobre las tareas, como el organizar el trabajo, dar forma al contexto laboral, establecer roles y responsabilidades, entre otras. (*Iniciación de estructura*).
2. La segunda categoría estuvo integrada por conductas para mantener la relación entre el líder y sus seguidores, teniendo en mente el respeto, confianza y creación de clima de camaradería (*Consideración*).

Se observó que los líderes eran mejores en una de las dos categorías y lo que se esperaba es que lo fueran en las dos, lo cual dio lugar a varios estilos de liderazgo.

Kurt, (1939, Citado por Murillo, 2006) refiere que es posible distinguir entre líder autocrático, democrático y Laissez Faire, ya que el líder autoritario adopta sus decisiones de forma unilateral excluyendo la opinión de sus subordinados; mientras el líder democrático busca la participación activa de su equipo en la toma de decisiones y el laissez faire se concentra sólo en comunicar el objetivo final del trabajo. En tal sentido, de ahí que ésta teoría se centró en estudios de conductas individuales y no tomó en cuenta que la situación y el contexto influyen y afectan los resultados.

Enfoque situacional.

Estas teorías buscan explicar el desarrollo del liderazgo dentro de un contexto, ya que según la situación el líder adapta su estilo de liderazgo para que sus acciones resulten efectivas (Castro et al, 2007)

Según Muchinsky, (2002) este enfoque da relevancia a los factores contextuales, como la autoridad y discreción del líder, la naturaleza del trabajo desempeñado por el trabajo en grupo, las actitudes de subordinación y el contexto en el cual se desarrolló. Es decir, las exigencias que el contexto situacional amerite, ya sea económico, social, político, en la que se encuentre el líder determinará en gran medida el estilo de liderazgo poniendo en práctica sus habilidades, conocimientos, capacidades y adecuación de las mismas en la resolución efectiva según sea el caso conjuntamente con sus subordinados. Así lo sostiene House, en

1971 (citado por Murillo, 2006) cuando dice que “La eficacia del líder está en función del comportamiento con las características del entorno.” (p.13).

Murillo, (1999) refiere que este enfoque un estilo de liderazgo adecuado, contingente a factores como la relación líder-miembro, los miembros y seguidores y el clima y la cultura organizativa.

Los autores más representativos de este enfoque son: Fiedler, (1967), Hersey y Blanchard (1977) y House (1971). (Coronel, citado por Murillo, 1999)

Por ejemplo, Fiedler, (citado por Castro et al, 2007) sostiene que: “existen tres variables situacionales y son: La relación entre el líder y sus seguidores, la estructura de tareas y el poder ejercido por el líder.” (p.110)

Es así como se inicia la primera teoría de liderazgo situacional llamado teoría de la contingencia (1967), donde se sostiene que la efectividad del líder depende del tipo de liderazgo y la situación. Para el líder, es positivo que las relaciones con los subordinados sean buenas, porque es más fácil influenciar y motivar.

Por otro lado, Hersey y Blanchard (citado por Murillo, 2006, p.13) sostienen que la efectividad del liderazgo está relacionada directamente por la madurez de sus seguidores; y esta influye en la capacidad del grupo como la voluntad.

En base a estas dos condiciones Hersey y Blanchard establecieron las características de los directores en determinadas condiciones, siendo la primera de ellas cuando el grupo no cuenta con capacidades ni voluntad, el líder debe “dirigir”, establecer los objetivos, dar las instrucciones, etc., es decir, es quien proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo; la segunda es planteada cuando el grupo no tiene capacidad pero sí voluntad, entonces el director busca persuadir, lo que quiere decir que explica sus objetivos e intenta convencer a los sujetos para que acepten y se impliquen en la tarea. (El líder es quien proporciona dirección y guía), la tercera se da cuando el grupo tiene competencia, pero no voluntad, el directivo fomenta la participación.

El líder traslada bastante responsabilidad a los seguidores, les alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso, en resumen, el papel del líder es hacer posible y estimular la participación del seguidor; finalmente la última condición se da cuando el grupo tiene capacidad y voluntad, el líder delega, observa y acompaña a los integrantes de su grupo quienes son los que toman decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas. El líder otorga instrumentos para la toma de decisiones de los subordinados.

El enfoque de Bass.

El presente enfoque es en el que se sustenta ésta investigación, por presentar características bien definidas del estilo de liderazgo en los superiores, en este caso de quienes dirigen las instituciones educativas como son los directores.

Castro et al. (2007) en su libro Teoría y Evaluación del Liderazgo sostiene que este enfoque es el más investigado en la actualidad.

El principal precursor es Bass (1985 citado por Castro, et.al. 2007) quien se basó en las ideas originales de liderazgo carismático y transformacional de House (1977) y Burns (1978).

House (1999) buscó rasgos y conductas que diferenciaban a los líderes como son el tener ideas sólidas, confianza en sí mismo y seguridad. (Líder carismático).

Los líderes deben transmitir confianza y seguridad a sus seguidores; esta ideología busca crear la propia confianza en los adeptos y hacer ver sus propias habilidades para consolidar su autoconfianza. En este enfoque se toma en cuenta las variables situacionales que permite ver un panorama más amplio de las diversas situaciones que se presente.

Burns, (1977, citado por Castro, et. al 2007) planteó su teoría acerca del liderazgo transformacional en la que los líderes ayudan a mejorar a sus seguidores, en algunas ocasiones los líderes pueden resultar afectados y modificar su forma de actuar si se percibe una respuesta positiva o de resistencias de los seguidores.

Esta teoría considera al liderazgo como un proceso repartido entre varios líderes en la organización. Así mismo establece la desigualdad entre el liderazgo transformacional y el transaccional, en este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en beneficio de la organización.

Bass et al. (1971 citado por Avolio, Waldman y Yanmarino, 1981; Bass y Avolio, 1994) construyeron la teoría del liderazgo transformacional a partir de la teoría de House y Burns considerando que este tipo de liderazgo es efectivo en diferentes casos. Por lo tanto, desde este enfoque, el liderazgo transformacional es más amplio que el carismático pues para Bass es considerado más bien como un componente del liderazgo transformacional. Además, de las dos dimensiones considera una más denominada *laissez faire*, que menciona que no existe liderazgo en donde las acciones a realizar se ejecutan sin tomar en cuenta lo que indica el líder y la responsabilidad, se toma como un liderazgo ineficaz.

Liderazgo transformacional.

Esta clase de liderazgo surge con Burns en 1978 pero es Bass quien lo operativiza para generar la línea de investigación en torno al liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional se ubica en la nueva visión del liderazgo, orientado en la contingencia de la organización. Según Bryman (1996, Citado por Salazar, 2006) este enfoque deja atrás las teorías del súper hombre y su fuente de influencia, y busca darle mayor significado a la tarea, por este motivo la visión, la cultura y el compromiso son sus dimensiones teóricas más importantes.

Por otro lado, Bass y Avolio (1994, citado por Castro et al, 2007) refieren que las personas que ofrecen esta clase de liderazgo tienden a originar cambios en sus seguidores, como concientizarlos en la relevancia que tienen los resultados después de cumplir con las tareas indicadas. Además, menciona que el líder transformacional estimula que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales por cumplir con los objetivos de la organización.

Coronel, 1995; Leithwood, Tomlinson y Genge, 1996 (citado en Murillo, 2006) mencionan que el liderazgo transformacional se caracteriza por ser un proceso dinámico en función a las situaciones que se generan como parte de la contribución de los directivos escolares al logro de las metas al cambiar la forma de pensar y al buscar soluciones a los problemas de la institución.

Para Fischman, (2001) el líder transformacional posee las siguientes terminologías, el método y estrategia:

Método: el líder usa el poder referente basado en actitudes, así como la ejemplificación para influir poderosamente en forma positiva en los trabajadores y en la visión institucional.

Estrategia: el líder usa sus capacidades para hacer crecer en forma integral a todos los trabajadores de la institución educativa bajo el precepto “disfrutar del trabajo y ayudar a disfrutar a los demás.” (p.90)

Se puede decir entonces que el liderazgo transformacional se asocia con el trabajo de grupos. Pineda (2004) en un estudio para la **Unesco** sostiene que en este marco de análisis se hace énfasis en que el líder transformacional tiene éxito, ofrece una base motivacional distinta, es decir, eleva los deseos de logro y de autodesarrollo de los colaboradores, desarrollando también en ellos un liderazgo. Las personas modifican sus modos de proceder porque se adhieren a un ideario, a una visión y misión, basadas en valores socialmente positivos y significativos para la comunidad.

Bass (1985 citado por Castro et al, 2007) refiere este estilo es muy útil para situaciones cambiantes ya que los líderes transformacionales otorgan libertad a sus seguidores y a afrontar con mayor éxito situaciones de conflicto o de estrés, pues brindan seguridad y tolerancia ante la incertidumbre.

La práctica de este estilo de liderazgo hará posible transformar las escuelas y/o reestructurarlas cambiando los modos habituales de enseñanza en nuevos modos de aprendizaje. Así mismo permitirá una mejora en todo el sistema organizacional, afectando a todos los que en ella participan con una nueva visión, misión y esperanzas hacia el logro de

objetivos que harán posibles escuelas eficaces lideradas por uno o varios líderes según el contexto.

Según Bass (1985 citado por Salazar, 2006; p.6) manifiesta que el líder transformacional tiene ciertas características como son: Fomentar el desarrollo de una visión, motivar para altas expectativas, prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores, y proporcionar nuevas ideas y enfoques.

El termino liderazgo transformacional refleja una inspiración a otras personas para mirar más allá de sus intereses personales, ayudar a los objetivos de la institución, debido a su carisma puede conseguir involucrar a sus seguidores, utilizando el estilo más recomendable según el grupo y dentro de un modelo de gestión educativa.

Para Murillo (1999) el estilo transformacional pone énfasis en la distribución del poder, el liderazgo compartido y el aprendizaje organizativo para poder innovar.

Martínez (2004) señala que “en este estilo existe una atracción emocional de parte de los seguidores al líder, es decir, hay un reconocimiento personal con el líder por lo que va más allá de los intereses y recompensas formales.” (p.90)

Agrega las principales características de un líder transformacional:

En primer término, este tipo de liderazgo entienden y elevan los intereses de los seguidores al motivar los intereses del grupo. Por otro lado, articulan una visión realista del futuro que se puede configurar al estimular a los subordinados intelectualmente y poner atención a las diferencias entre ellos para crear nuevas visiones y movilizar la responsabilidad dirigida al logro de dichas metas que orienten a transformar la organización.

Es decir, la acción del directivo transformacional se logra fomentando: metas de grupo, comportamientos deseados, estímulo intelectual y dando un apoyo individualizado. Se concede cierta prioridad al directivo en el aula. De este modo a través de este liderazgo se da prioridad a la cultura organizativa sobre las tareas, permitiendo el desarrollo de la autoestima, compromiso, delegando el poder a los demás miembros de la institución y mejorando sobre todo los aprendizajes.

Liderazgo transaccional.

Este estilo de liderazgo está basado en un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor, es decir, se negocian transacciones para conseguir los objetivos de la organización. (Bass, 1999 citado por Castro et.al, 2007)

Además, Varela (2010) menciona que la base del liderazgo transaccional es un proceso de intercambio de experiencias y aprendizajes entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional identifica las necesidades, requerimientos y los anhelos de los seguidores y, luego aclara cómo podrán satisfacer esas necesidades, ya que, como retribución al cumplir los objetivos específicos, los seguidores podrán recibir a cambio premios debido al desempeño laboral y el líder se beneficia al cumplir con el exterior al ver que ellos cumplen con las tareas.

Para Palomo (2007) el líder transaccional centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados.

En este tipo de liderazgo la relación entre líder y seguidores es marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (costo-beneficio). Además, sostiene Palomo que el liderazgo transaccional está compuesto por dos factores: Recompensa contingente - hacer concesiones a los intereses personales en función de consecución de resultados. Gestión por excepción - corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones.

Por otra parte, Nader, (2010) refiere que las investigaciones encuentran que líderes transaccionales utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (Recompensa contingente) y además suelen supervisar muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (Dirección por excepción).

Este estilo tiene una forma activa, prevenir para que los errores no ocurran y una forma pasiva, actuar cuando el error ya ocurrió.

En resumen, este estilo de liderazgo transaccional se caracteriza por conseguir que las cosas se hagan a través de premios y/o castigos en función del grado de cumplimiento de las acciones; llegando a relacionarlo incluso con una gestión educativa tradicional.

Aquí el director define el trabajo que se va a realizar y quien lo ha de realizar, regulando el desempeño de los participantes, en donde la motivación, está en función de los “premios”. De ésta manera se hace uso del refuerzo negativo.

Liderazgo laissez faire.

Según Castro et al. (2007) el estilo de liderazgo Laissez Faire se caracteriza por una ausencia de liderazgo, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

Para Bass y Riggio (2006 citado por Nader, 2010) el liderazgo “laissez faire es la dimensión más negativa, dado que este tipo de líderes, evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que el rol de líder les confiere.

Chiavenato, (2002) manifiesta que en este estilo el liderazgo la participación del líder es mínima, pues no intenta evaluar ni regular el curso de los acontecimientos; sólo cuando se le pregunta, comenta sobre las actividades de los miembros; es decir, deja a libre albedrío a las personas a su cargo.

De lo anterior, se puede entonces señalar, ciertas características del líder que aplica este estilo: Muestra desinterés por la gestión, tiende a no tomar decisiones, influye poco en el logro de objetivos y en el clima laboral, no da instrucciones a menos que se las exijan, crea dudas y falta de seguridad o certeza sobre algo, crea desorden, confusión e incertidumbre en el grupo y los objetivos a alcanzar. Esto permite comprender que, en este estilo de liderazgo, el líder no toma iniciativas en la organización.

En otras palabras, estamos refiriendo que existe una ausencia de liderazgo, y es que ese estilo es el más preocupante, porque pone en riesgo el sistema educativo, pues se

agranda la brecha y la diferencia de los aprendizajes perjudicando notablemente a los niños y niñas a los cuales por derecho les corresponde una educación de calidad.

Todavía se observa ese estilo de liderazgo, lo penoso es que exista en lugares vulnerables. Según estudios realizados por la Unesco (Bolívar, 2011) se afirma que, si bien hay aspectos resueltos a favor de la educación, todavía falta mucho por hacer, porque no se cumple la idea de una mejor educación para todos.

Marco Conceptual

Conceptos de liderazgo.

Durante mucho tiempo el estudio del liderazgo ha despertado interés en muchos autores, de ahí que, ha sido abordado desde diferentes disciplinas como historia, administración, economía, psicología, educación entre otros.

Bass (1990, citado por Castro et al, 2007) nos dice que el liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo. El líder debe lograr objetivos y resolver problemas, para lo cual crea expectativa y competencias.

Para Kotter en 1996 (citado por Rosales, 2000) menciona que dentro de las principales características del liderazgo está el concebir una visión de lo que debe ser la organización generando las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión como una realidad.

Así mismo Bravo, (1998) nos dice que “el liderazgo significa habilidad, capacidad, consistencia y valor moral de la persona para ser seguida por el grupo.” (p. 106). Es decir, alcanza el poder en base al esfuerzo y valor.

Al respecto Chiavenato, (2000) sostiene que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer, y que esta capacidad posee dos dimensiones; la primera es motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse y la segunda, fomentar en los subordinados hacer aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

Para Rosales (2000) el Liderazgo establece una dirección a futuro, transmite la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse, y motiva e inspira a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos.

Sovero (2001) refiere que el liderazgo “es el arte o proceso de influir sobre las personas para que interactúen, con buena disposición y entusiasmo, y así lograr metas de grupo, utilizando el máximo de sus capacidades... Liderazgo es el arte de dirigir, coordinar y motivar personas y grupos para alcanzar objetivos. (p.214)

Alvarado, (2003) define al liderazgo como: “La función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales pre-establecidos.” (p.48)

Para Drucker, (2003) el liderazgo está ligado directamente a la inteligencia, al poder y carisma personal, al deseo y al compromiso y a una voluntad de hacer cosas que los demás están menos dispuestos a hacer.

Como se muestra, no existe una definición única del liderazgo, las definiciones antes citadas presentan algunas diferencias, pero, también comparten características comunes, entre ellas que el liderazgo es visto como un proceso porque, surge de la interacción con otras personas en una situación determinada. También hemos visto que los autores refieren que el líder influye sobre los demás y es que, es una condición o más bien diría una característica del liderazgo pues, se necesitan personas o adeptos que confíen en él y lo sigan, por lo tanto, no es un fenómeno individual si no social ya que se da en contextos grupales (Zaccaro, 2001 citado por Castro et al, 2007).

Así mismo, los autores señalan que el liderazgo permite el logro de metas, en ese sentido la buena relación entre los líderes y seguidores guardan relación con las metas que se irán logrando. Como vemos el liderazgo no se da en el vacío, sino que tiene una dirección.

Se desprende entonces de estas afirmaciones que el liderazgo es la capacidad que tiene el individuo de convencimiento y animación, que invita al grupo de personas a seguirlo y a realizar acciones de transformación con una misión, visión y cultura organizacional que

permiten un desarrollo y crecimiento no solo personal sino institucional. Sin la aceptación de este grupo no se podría hablar de liderazgo.

Liderazgo y educación.

En nuestro país se han realizado varias reformas educativas: La reforma del gobierno del señor Juan Velasco Alvarado, la Reforma del señor Alberto Fujimori, cada una de ellas con sus características propias llámese memorísticas, verticalistas y constructivistas con resultados poco óptimos, evidenciándose estos en el nivel de preparación de los egresados y en la calidad de los procesos educativos, generando un impacto negativo en la competitividad.

En la actualidad, nuestro país está enmarcado dentro de los compromisos adquiridos en la conferencia internacional de una **Educación para Todos** en Jomtiem (1990) y en Dakar (2000) y el Objetivo 2 de lo ODM “Educación Primaria Universal” se plantea políticas educativas y nuevas estrategias que permitan mejorar los aprendizajes por lo que en cumplimiento de la ley general de educación artículo 81 se elabora el Proyecto Educativo Nacional al 2021 en donde se señala que la educación que queremos debe tener en cuenta la democracia, equidad de género y competitividad.

Es en este marco educativo que nuestra región Callao ha elaborado el Proyecto educativo Regional con el propósito de mejorar los aprendizajes pues en las pruebas Pisa llegamos al penúltimo lugar y en las pruebas de Evaluación Censal de estudiantes de segundo grado no se ha podido cerrar la brecha de resultados óptimos, Es por ello que se señala que para que haya una mejora en la educación debemos de contar con directores lideres con un estilo de liderazgo transformacional.

En ese sentido se viene implementando una serie de capacitaciones que abordan temas de perfeccionamiento directivo lo cual demandará un nivel de compromiso de los actores educativos, en especial del director ya que no solamente debe administrar o gestionar sino ejercer un liderazgo de tipo transformacional.

Bernal, 2008 refiere que las corrientes conceptuales de liderazgo se han trasladado a los centros educativos y que en ellos las variables y factores que se inter-relacionan son mucho más complejas y discutible.

Liderazgo y escuela.

Se debe recordar que una escuela no solo son paredes si no que en ella transitan personas con sentimientos, deseos y ganas de aprender.

En estos tiempos de cambio se espera más de aquellos que tienen la responsabilidad de conducir una escuela y por ello la noción y práctica de liderazgo ocupa un lugar importante en el ámbito educativo.

Gento (1998) nos dice que el liderazgo se realiza desde diferentes posiciones y órganos de intervención, entre ellos se puede nombrar, el Consejo escolar, el equipo directivo, la función directiva del centro y la del profesor, El comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de director en la escuela son elementos fundamentales que determinan la existencia de la misma, la calidad y el éxito de los procesos de cambio en la escuela.

En la ley general de educación N° 28044 (artículo N°64, objetivos de la gestión) refiere que se debe dirigir las instituciones educativas con una visión gerencial y con un liderazgo democrático. En su título tercero sobre “actores educativos” señala que “el director debe contar con formación especializada, capacidad de liderazgo para organizar y conducir equipos de trabajo, para gestionar recursos y tomar decisiones oportunas.” (Artículo 14).

Sin embargo, aun cuando está normado se observa en la realidad que esto muchas veces no sucede y se vivencia una improvisación que lejos de traer beneficios imposibilita el éxito de las actividades en las instituciones educativas, sumado a esto una actitud reacia al cambio y de sistemas de evaluación de la gestión de parte de las autoridades competentes, pues se escudan a su vez en normas legales que no ayudan a mejorar en nada la educación. Muchos directores dirigen, pero no son líderes, mientras no tengan la participación del grupo, no podrán trabajar en equipo.

Al respecto Bravo (1998) nos dice: “El directivo líder no es más una individualidad, es un fundamento, un miembro del equipo que él mismo dirige. Sin su equipo dejaría de ser director y dejaría de ser líder.” (p.98)

Se puede decir entonces que si queremos cambiar la escuela necesitamos, de directores líderes que ejerzan ese liderazgo desde su interior, que motiven, guíen, y sobre todo posean una actitud de compromiso con la escuela y sus actores,

Por ello el director debe ser una persona preparada, Los estudios sobre el liderazgo señalan que los directores líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones y se sienten seguros de sí mismos al tener los conocimientos técnicos para asumir tal responsabilidad que exige el nuevo milenio.

En la región Callao se han llevado algunas capacitaciones para directores en su perfil de líder y gestor, pero todavía no se ha registrado los resultados de esas capacitaciones.

El líder educativo.

Chiavenato, (2002) menciona que el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, pero de manera fundamental en la función de dirección, que está más relacionada con personas a cargo.

La ley de educación N°28044, capítulo III, artículo 55 refiere del director lo siguiente: “El director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo”. Entre sus funciones más importantes están el presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa, también el elaborar el Proyecto Educativo Institucional, así como el plan anual y su reglamento; elaborar proyectos de innovación pedagógica. Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores. Además de organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica. Así como diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales; propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante; y rendir cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.

De lo anterior se puede señalar que, el director tiene las herramientas para conducir con éxito las instituciones educativas. Aun cuando, hoy por hoy han sido recortadas sus funciones. Según la ley de Carrera Pública Magisterial, no son ya los encargados de proponer e intervenir en la contratación de docentes y personal administrativos entre otros, más si, de participar en su nombramiento a través de un comité especial.

Siguen conservando su autonomía, sin embargo, las mejoras en su desempeño, no han sido del todo óptimos, pues se nota ello, en los resultados de gestión y aprendizaje de la Unidad de Medición de la Calidad realizada en estos años, en donde no se ha podido cerrar, la brecha que nos distancian de los aprendizajes óptimos.

No debe tomarse como algo natural que los alumnos fracasen y se atribuya esto a la pobreza y/o a causas ajenas a la docencia, escuela y sistema. En este sentido se requiere ampliar esa visión de modo que el director se posesione de la función que la ley y la sociedad demandan y de ser quien lidere el cambio hacia el logro de la calidad. En algunas instituciones se está ya generalizando una mejor toma de conciencia de parte de los directores y comunidad educativa sobre la necesidad de optar por una educación de calidad.

De esta manera el director debe tener características tanto personales como profesionales que le permitan gestionar con éxito la calidad del servicio educativo. Tiene que ser un líder educativo, un verdadero guía, conductor, visionario y estratega

Un buen director debe tener un perfil de líder, con capacidad de convocatoria para llevar al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos.

Bravo (1998) una de las principales características para ser un líder es ejercer control sobre sí mismo, para preservar y desarrollar la suficiente energía que proyecte liderazgo con los demás, en los proyectos. Además, menciona que el directivo líder no es una individualidad, es un fundamento, miembro del equipo que el mismo dirige. Sin su equipo dejaría de ser director y dejaría de ser líder.

Owen (1976) también indicó al respecto que el director es un líder que enfrenta diversos problemas en su gestión en su afán de solucionar los asuntos de su institución guiada por la visión institucional. “Un director es el que guía a los miembros de la institución

y la forma en que el director integre su estilo y liderazgo con los demás miembros, determina la eficacia de su gestión y ésta, influenciará en alto, mediano o bajo grado, en el rendimiento académico de los estudiantes.” (p. 228)

Es así que la práctica del liderazgo implica la interrelación de por lo menos 4 aspectos fundamentales, los cuales según Alvarado (2003) son:

El objetivo: Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales. El poder: El liderazgo es una forma de ejercicio de poder. Basado en las cualidades que identifican a un líder, se logra el apego voluntario de los seguidores. El poder se puede ejercer de 4 maneras, según Amelia Pacheco citado por Alvarado, (2003) tenemos: *Mediante recompensa* el líder moldea y controla la conducta de los demás, es el poder premiador. *Mediante la imposición* de ciertas conductas basado en su derecho por la posición alcanzada como líder; es el poder legítimo. El poder basado en el dominio del conocimiento y habilidades del líder sobre los subalternos; *el poder experto*. Y finalmente en virtud a sus atributos personales, el líder inspira a los seguidores su aprobación y emulación; *el poder referente*. El estilo: Que consiste en las distintas conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar criterios y lograr objetivos. Los seguidores: La esencia del liderazgo es la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. (p.97)

Cuando hablamos de un líder educativo nos referimos a un ser activo que se identifica con su labor pedagógica, que sigue aprendiendo y desarrollando nuevas habilidades, asume en forma conjunta propósitos comunes con su institución educativa, docentes y estudiantes. Y así lo señala el nuevo Marco Curricular cuando dice que:

El liderazgo del director incide directamente en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover (Alvarado, 2003) La motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes, el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

Los directores tienen un gran desafío por cumplir. Ellos como líderes están llamados a generar un clima propicio, asumiendo compromisos en la búsqueda de la calidad y poniendo en práctica, valga la redundancia, un estilo de liderazgo adecuado que permitirá con seguridad mejorar su gestión.

Liderazgo y gestión.

El Instituto de Planeamiento de la Educación afirma que la gestión y el liderazgo vienen a ser dos nociones integradoras dentro de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. Además, relaciona la gestión directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto. Mientras que el liderazgo está vinculado con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema.

Se puede decir, entonces, que gestión y liderazgo son dos acciones diferentes pero complementarias. “Los líderes generan cambios basados en valores, ideales o intercambios emocionales. Los gerentes en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales (Yuki, 2000, citado por Castro et al. 2007).

En el ámbito educativo Rivero (2007) enfatiza que reconocer a una escuela con una buena gestión está relacionado a un liderazgo fuerte ejercido por el director o la directora, que no solo se centra en una administración financiera o burocrática, sino que involucra una gestión pedagógica que alienta y anima a docentes y a estudiantes.

Debemos precisar que el campo de la gestión está relacionado con 4 dimensiones que son: pedagógica, organizativa, comunitaria y trabajo colaborativo; y por tanto el liderazgo se convierte en una práctica de trabajo.

El éxito de toda organización depende de cómo se gerencie, pero sobre todo de cómo se lidere. Nadie niega que la gestión es importante, pero si no se tiene una capacidad de convencimiento en lo que se hace, de inclusión y participación de todos los actores educativos, los resultados no serán los deseados. Es difícil, pero hay que intentar conjugar gestión con compromiso.

La tarea más importante para el director será la de promover la calidad de la educación a través de una adecuada gestión en donde su punto de partida será su estilo de liderazgo.

Para Bass (1985, citado por Castro et al, 2007) los estilos de liderazgo “son distintos modelos que tienen los líderes y que integran diferentes dimensiones, capaces de influir y guiar hacia el logro de objetivos. Se forman y/o adquieren a través de experiencias sociales y capacitaciones.” (p.19)

Bautista, (2008) nos dice que las experiencias sociales, educación y capacitación ayudan a la formación el estilo de liderazgo.

En opinión de Calero, (1998) el estilo de liderazgo eficaz para un lugar no necesariamente lo será en otro, esto depende de la organización, las personas y las tareas que estén en este lugar. Además, este autor entiende al liderazgo como filosofía nueva de dirección para optimizar los recursos de la organización, poniendo énfasis en los potenciales humanos para el logro de la misión.

Es evidente que el desempeño de los directores requiere de diversas habilidades en su organización, sólo será imposible poder ejecutarlas. Por ello el director líder manifiesta algunas características que lo diferencian de los gerentes y que van a servir de guía para desarrollar en su institución confianza, responsabilidad, compromiso con miras a conseguir los objetivos institucionales, organizacionales y pedagógicos si se quiere una educación de calidad.

Bautista, (2008) señala algunas características importantes del director líder que lo diferencia de un director gerente, lo mismo que Drucker, (2003)

Tabla 1*Características importantes del director líder*

Gerente	Líder
Administra	Innova
Conserva	Desarrolla
Controla	Evita el control
Organiza a las personas	Inspira el compromiso
Actúa pensando en corto plazo	Actúa pensando en largo plazo
Pregunta ¿Cómo? Y ¿Cuándo?	Pregunta ¿Qué? Y ¿Por qué?
Mantiene una posición de conformidad	Reta el conformismo
Hace las cosas bien	Hace las cosas bien en el momento que se requiera
Vive las urgencias	Anticipa

Fuente: Drucker (2003); Bautista (2008).

Como se puede observar las diferencias son claras, sin embargo, hay que evitar caer en falsas diferencias entre liderazgo y gestión. Se puede interpretar y caer en la trampa de ver el liderazgo con una visión positiva y la gestión como algo negativo asociada a control y burocracia. El liderazgo sin la gestión es imposible y la gestión sin liderazgo sería irresponsable

Liderazgo y calidad.

En un mundo de cambio donde la tecnología y el conocimiento avanzan, la sociedad exige que las instituciones educativas preparen y formen a las nuevas generaciones para que sean capaces de asumir retos con éxito. Avanzar en esa línea requiere cambios internos y externos, de trabajo en equipo y de una buena organización. Por ello la calidad en las

escuelas requiere de una buena preparación, competencia y de un buen estilo de liderazgo de todo el equipo directivo.

Senge, 1990 (citado por Cuevas, 2008) sostiene que los cambios en las sociedades hacen que las organizaciones se adapten y ello exige la presencia de un líder que motive y dirija a la organización y a sus miembros, aunque también menciona que el liderazgo puede ir cambiando en el tiempo.

Se puede decir entonces que el estilo de liderazgo se convierte en un elemento impulsor de la calidad educativa, por tanto, implica que el director debe estar preparado para asumir tal reto. Un buen líder será capaz de asumir retos y sacar adelante a su institución.

Es así que el estilo de liderazgo es importante para tres situaciones según Bolívar (1997), la primera es la de facilitar el cambio y la innovación, la segunda es para proporcionar una visión de la organización y por último para ayudar en sus inicios.

Al respecto, Alvarado (2008) sostiene que el concepto calidad de la educación es entendida como la relación armoniosa profesor-alumno y aula de clase (enfocada al proceso enseñanza aprendizaje y sus resultados); en segundo lugar como la relación escuela-comunidad (malla curricular y sus contenidos que fomentan la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas) y finalmente entendida como la relación escuela-sociedad, (se enfoca atención a la creatividad científica, a la democratización, a los valores y sobre todo a la persona para hacer frente a los futuros cambios mundiales).

En este sentido, será necesario plantear una serie de estrategias que posibiliten la mejora de las deficiencias internas y externas, cabe señalar que estas no serán planteadas solo por el director sino por toda la comunidad educativa, pues solo así se podrá hacer efectiva una educación de calidad.

Lepeley (2003) es de la idea que la calidad en el liderazgo es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.

Para la referida investigadora, el liderazgo para lograr la calidad tiene 2 elementos que son el Liderazgo Interno, entendido como la cultura organizacional y compromiso que prestan las personas con la calidad y el proceso de la planificación estratégica o plan institucional, que va a permitir que las personas conviertan los valores de la organización en resultados para la institución; y el liderazgo externo, que se enfoca básicamente en la responsabilidad ejercida por los líderes de las instituciones educativas en la colaboración y desarrollo de proyectos externos que ayuden a mejorar la calidad de vida dentro de la comunidad.

No debe olvidarse que cualquier mejora se verá reflejada en los alumnos y en los resultados de aprendizajes óptimos. No se ha visto aún escuelas eficaces con un liderazgo débil. Es por ello que el liderazgo adecuado del director lo hará posible.

Realizando un análisis de la evidencia encontrada la idea de que se necesita un director líder que haga evidente en esas zonas un verdadero cambio, con las mismas oportunidades que otras escuelas tienen cobra mucha mayor relevancia.

Finalmente, Gento, Palomares, García, y Gonzáles (2012) refieren que una institución educativa de calidad es aquella donde los recursos estén disponibles, los procesos se cumplen y los resultados son conseguidos completamente, estos elementos se complementan adecuadamente, lo que quiere decir que para que esta institución funcione necesita la participación de todos sus miembros. Sin embargo, para estos autores el uso exclusivo de estándares externos no sería lo más idóneo para evaluar la calidad de una institución educativa.

Liderazgo y acreditación.

Dentro de un contexto que cada vez exige una Educación Básica de calidad, surgen los mecanismos de certificación y acreditación, a fin de asegurar la calidad educativa que las instituciones deben brindar.

En el Perú existe consenso político y social que la estrategia de mayor prioridad es la mejora de la educación, ya que esto conllevará a un mejor desarrollo y acceso a los beneficios del crecimiento económico y por lo tanto una mejor calidad de vida.

Para lograr la mejora de la educación es necesario tener en cuenta que debe de ser un compromiso de todos, es decir que se deben realizar acciones que coinciden en las necesidades de la población, de las entidades del Estado con una actuación de visión intersectorial, de la sociedad civil organizada, de las empresas presentación.

Con respecto a ello Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace, 2010), refiere que la acreditación es el reconocimiento público y temporal de la institución educativa, área, programa o carrera profesional, el cual es otorgado luego de en proceso de evaluación de la gestión pedagógica, institucional y administrativa.

Es lógico pensar entonces que la gestión educativa y liderazgo tiene una directa influencia en el proceso de lograr la acreditación. Es por eso que dentro del Modelo de la Acreditación de la Calidad de Gestión Educativa del IIEE EBR (2011) se han considerado cinco factores que afectan directamente ésta gestión:

En primer lugar, la dirección institucional se define como el conjunto de actividades que ejecuta el órgano de Dirección, para articular la gestión pedagógica, institucional y administrativa. Este aspecto incluye la promoción de evaluación entre los miembros y la I.E.

Por otro lado, se debe considerar que el desempeño docente determina que los docentes diseñan, realizan y evalúan las actividades y tareas que permiten el proceso de enseñanza – aprendizaje y el logro de las competencias planteadas. De igual forma, el trabajo conjunto con las familias y la comunidad, así como la infraestructura y recursos para el aprendizaje. Por último, es el uso de la información la que permite mejorar la formación del estudiante con la utilidad que se le da por parte de la institución educativa. Ejemplo: Aspectos que facilitan o dificultan el logro de la formación integral.

Como se observa uno de los factores que Gestión educativa evalúa en el proceso de acreditación está ligado directamente al liderazgo en la I.E. y por tanto al estilo de liderazgo que se brinda dentro de ella.

Es importante destacar que desde el 2014, en nuestro país la Unesco junto con el Minedu están brindando talleres sobre autoevaluación y acreditación para directores de instituciones educativas de Educación Básica Regular, con el objetivo de conocer la realidad de las instituciones educativas, y además que en un futuro estas instituciones implementen planes mejor elaborados dentro de sus colegios.

Objetivos

Objetivo general.

Determinar los estilos de liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales red 4 Callao.

Objetivos específicos.

Identificar los estilos de liderazgo y sus dimensiones en los directores de las instituciones educativas estatales de la red 4 Callao por nivel educativo.

Verificar los estilos de liderazgo y sus dimensiones en los directores de las instituciones educativas estatales red 4 Callao por edad.

Determinar los estilos de liderazgo y sus dimensiones en los directores de las instituciones educativas estatales red 4 Callao por género.

Método

Tipo y diseño de investigación

La presente investigación según su propósito, responde a un tipo no experimental ya que no se manipula ninguna variable independiente para producir un efecto esperado en una variable dependiente.

El diseño es descriptivo simple porque responde a la pregunta ¿Cuáles son los estilos de liderazgo predominante en los directores de las instituciones educativas estatales de la red Red 4 Callao? con el propósito investigativo de identificar la variable de manera general y específica en el contexto de la investigación.

Así lo señala Hernández, Fernández y Batista (2014) cuando afirman que una investigación es descriptiva simple debido a que tiene la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases del objeto.

A continuación, se presenta la representación gráfica del diseño de investigación propuesto:

Formalización.

$M \rightarrow Ox$

Donde:

M = Muestra de investigación

Ox = Observación de la variable Estilos de liderazgo

Variable

La variable principal en la investigación es la siguiente:

Estilos de liderazgo

Definición conceptual.

Bass (1985, citado por Castro et al, 2007) definen a “los estilos de liderazgo como los distintos modelos que tienen los líderes y que integran diferentes dimensiones capaces de influir y guiar hacia el logro de objetivos. Se forman y/o adquieren a través de experiencias sociales y capacitaciones.” (p. 18)

Definición operacional.

Para la medición de Estilos de liderazgo se utilizará el Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID en su forma S, que mide los diferentes tipos de estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire a través de sus indicadores que permitirán precisar y observar mejor la variable.

Dimensión Liderazgo transformacional.

Promueve el cambio y la innovación en la organización, incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio

Sub dimensiones del liderazgo transformacional

Carisma:

Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantándolas metas individuales de los seguidores por las del líder. A veces es difícil separarla de la dimensión Inspiración.

Inspiración:

El líder transmite a sus seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.

Estimulación intelectual:

El líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas.

Consideración Individualizada:

El líder se preocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado de los demás.

Dimensión liderazgo transaccional.

Se basa en el intercambio de promesa y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización.

Sub dimensiones del liderazgo transaccional

Recompensa contingente: El líder recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.

Dirección por excepción: Tiene dos formas la activa y la pasiva. En forma activa el líder monitorea en forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentaciones. En la forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron.

Dimensión Laissez Faire.

Es la ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo

Tabla 2

Operacionalización de la variable.

Variable	Dimensión
Estilos de liderazgo Bass, (citado por Castro, 2007, p.18) lo define como distintos modelos que tienen los líderes y que integran diferentes dimensiones capaces de influir y guiar hacia el logro de objetivos. Se forman y/o adquieren a través de experiencias sociales y capacitaciones.	Transformacional
	Promueve el cambio y la innovación en la organización, induciendo a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio.
	Bass (1985) (Citado por Castro et al ,2007, p.169)
	Comprende: Carisma, Estimulación intelectual, Inspiración, Consideración individualizada.
	Transaccional
	Se refiere al intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. Este estilo negocia transacciones para conseguir los objetivos de la organización. (Bass, citado por Castro et al, 2007, p.169).
	Comprende: Recompensa Contingente, Dirección por excepción
	Laissez Faire
	Es la ausencia de liderazgo y es por definición, el estilo más ineficaz e inactivo.
	Bass (1985) (Citado por Castro et al, 2007, p.169)

Participantes

El muestreo utilizado es no probabilístico de tipo intencional, debido a que se ha tomado como unidad de análisis a los docentes de las Instituciones educativas del estado de la Red 4 del distrito del Callao en el nivel inicial, primaria y secundaria.

Los participantes fueron docentes de las diferentes instituciones educativas de la Red 4 del distrito del Callao, 16 de ellos del nivel inicial, 70 del nivel primario y 57 del nivel secundario conformando un total de 143 docentes, cuyas edades oscilan entre 31 y un poco más de 51 años. Cabe señalar estos docentes laboran en el distrito del Callao y que comprende a su vez parte del Callao histórico.

Información demográfica.

Es preciso señalar que la Red 4 abarca algunas escuelas ubicadas en asentamientos humanos y cerca al puerto del Callao, por tanto, la población estudiantil proviene del centro del Callao, así como las periferias en donde existen AAHH como San Judas, Fray Martín, Alan García, barrios como Castilla, Loreto, Vigil, Cochrane y otras zonas como Chucuito.

Así mismo, la percepción que manifiestan los docentes lo hacen con respecto a sus directores en donde vale destacar la situación laboral de los mismos ya que se ha observado que 67% son directores nombrados y 33% son encargados e incluso con aula a cargo. Esto se evidencia sobre todo en el nivel inicial, ya que debido a no tener suficientes metas no pueden cambiar su condición de directores encargados. Con respecto al género de directores evaluados hay un 58% de varones y un 42% de mujeres.

Tabla 3*Distribución de los participantes según edad*

Edad	N	%
31 a 40 años	28	19,58
41 a 50	73	51,05
51 a más	42	29,37
Total	143	100

Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia que el 19.58% tienen edad de 31 a 40 años, el 51.05% tienen edad de 41 a 50 años y el 29.37% tienen edad de 51 a más. Se desprende entonces que hay mayor cantidad de profesores que tienen de 41 a 50 años. (Tabla 3).

Distribución de Porcentajes *Figura 1. Distribución de los participantes según edad*

La mayor parte de la muestra se encuentra en un rango de edad de 41 a 50 años (figura 1).

Tabla 4*Distribución de la muestra según Género*

Género	N	%
Masculino	37	25,87
Femenino	106	74,13
Total	143	100

Fuente: Elaboración Propia

El 25.87% son de género masculino; el 74.13% son de género femenino. (Tabla 4).

Distribución de porcentajes *Figura 2. Distribución de la muestra según género*

Se aprecia que el número de profesoras es considerablemente mayor al número de profesores encuestados (Figura 2).

Tabla 5

Distribución de los participantes según nivel educativo.

Nivel Educativo	N	%
Inicial	16	11,19
Primaria	70	48,95
Secundaria	57	39,86
Total	143	100

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla se aprecia que el 11.19% son docentes del nivel inicial; el 48.95% son docentes del nivel primaria y el 39.86% son docentes del nivel secundaria.

Distribución de los participantes según nivel educativo

Figura 3. Distribución de los participantes según nivel educativo

Se puede decir que hay mayor cantidad de docentes en el nivel primario.

Instrumento de investigación

Para medir el estilo de liderazgo de los directores se utilizará el Cuestionario de Estilos de liderazgo (CELID) en su Forma S. Este cuestionario procede de la prueba Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y está basado en la teoría de liderazgo de Bass. (Castro et al, 2007)

Es utilizado en investigaciones y/o evaluaciones psicológicas en donde es necesario evaluar a muchas personas en corto tiempo.

Permite obtener resultados en breve tiempo. Tiene 34 ítems y se puede responder de forma individual o grupal en aproximadamente 15 minutos.

Este instrumento tiene fiabilidad pues tiene un valor alfa entre 0,60 y 0,80 para cada una de las siete escalas.

Para el presente estudio se ha escogido el cuestionario de estilos de liderazgo en los superiores que permite evaluar a los directores de las instituciones educativas de la red 4 del distrito del Callao, este instrumento ha tomado en cuenta los tres estilos de liderazgo más representativos:

Liderazgo transformacional

Liderazgo transaccional

Liderazgo Laissez Faire.

Todas las respuestas tienen un puntaje. Al final de la aplicación del instrumento se realiza una sumatoria de los puntajes, divididos entre el número de preguntas y traducido luego a percentiles.

Ficha técnica del instrumento.

Título:	Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID forma S
Autores:	Castro, A, Lupano, M, Benatul, D y Nader, M (2007) Buenos Aires – Argentina. Este instrumento está basado en la teoría

	de Bass (1985), así mismo deriva de la prueba Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en su versión española (Morales y Molero 1995).
Dimensiones:	<p>El cuestionario CELID forma S permite el estudio de los estilos de liderazgo.</p> <p>Liderazgo transformacional</p> <p>Liderazgo transaccional</p> <p>Liderazgo Laissez Faire.</p>
Validación Estadística:	Los autores realizaron al instrumento CELID una validez de criterio en sus tres dimensiones. Se encontraron correlaciones positivas y significativas para el liderazgo transformacional y la satisfacción en el trabajo con un rango de 0,47; para el liderazgo transaccional 0,34 y para el liderazgo Laissez Faire no se encontró relación.
Confiabilidad:	Para estudiar la fiabilidad de cada una de las dimensiones se calculó el coeficiente Alfa de Cron Bach, obteniendo fiabilidades satisfactorias entre 0,60 y 0,80 para cada una de sus siete escalas.
Adaptación:	Este instrumento ha sido adaptado por la Licenciada Pilar Quispe Martínez para realizar la investigación estilos de liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales Red 4 Callao, y optar el grado de Magister en la Universidad San Ignacio de Loyola.
Ámbito de aplicación:	Se usará el formato S de CELID para medir el Estilo de liderazgo predominante de los directores a través de la evaluación de los docentes procedentes de instituciones educativas estatales en el nivel de inicial, primaria y secundaria del distrito del Callao.
Validación:	Este instrumento como es de Argentina tuvo que obtener la validez a través de juicio de expertos, los cuales fueron 7 alcanzando un valor de 100%, 1.00 para cada una de sus dimensiones y una confiabilidad la cual se realizó en un centro educativo del Callao obteniendo como resultado en lo referente

al coeficiente Alfa de Cron Bach una alta confiabilidad satisfactoria de 0,817.

Escala de medición: Para obtener la escala de medición los autores aplicaron el instrumento a una muestra de 191 personas entre varones y mujeres civiles. Todos los participantes eran residentes de la ciudad de Buenos Aires (Argentina). La categorización de las respuestas se hizo a través de la escala de Likert como sigue:

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = Acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Sobre la base de los resultados obtenidos se calcularon los percentiles correspondientes para sus tres dimensiones.

Procedimiento de recolección de datos

Para identificar el estilo de liderazgo predominante de los directores, se aplicó el cuestionario CELID en su forma S a una muestra de 143 docentes en forma colectiva procedentes de la Red 4 del distrito del callao.

Para la recolección de los datos se solicitó un permiso respectivo a cada institución a través de una entrevista personal con el director y previa carta de presentación emitida por la USIL. Se explicó a los directores en qué consiste el estudio y sus objetivos.

La aplicación del instrumento se hizo de acuerdo a la disponibilidad de los docentes a los cuales también se les explicó el motivo y la importancia de la veracidad a la hora de responder el cuestionario.

La recolección de datos se realizó en los meses de julio y agosto del 2016, durante un lapso de tiempo de 15 minutos aproximadamente.

Así mismo, se contó con la colaboración de un asistente para evitar situaciones que perjudiquen la recogida de la información. Se tomó en cuenta todas las previsiones posibles

para que el examinado se encuentre con toda la disponibilidad posible para desarrollar la prueba.

Una vez administrados los instrumentos se procedió a calificarlos tal como se señala en los manuales respectivos. Enseguida se registró la información recogida en el programa Excel donde se colocaron las puntuaciones obtenidas por cada uno de los integrantes de la muestra.

Procedimientos de análisis de datos

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico SPSS para Windows versión 15.0, donde se analizó los ítems para establecer la validez y la fiabilidad de los instrumentos en la presente investigación como es el criterio de jueces y el alfa de Cron Bach.

Una vez registrada la información y codificada según las características del estudio, se procedió a aplicar los estadísticos respectivos, luego de evaluar la forma como se han distribuido los datos. Para el tratamiento y análisis de los resultados se utilizó los estadísticos descriptivos demográficos. El tiempo de la aplicación del instrumento tuvo una duración aproximada de 15 minutos.

Finalmente se procedió a trabajar la información recogida haciendo uso de la estadística. Para ello se usó el programa SPSS 15, lo cual permitió cuantificar y obtener los respectivos cuadros estadísticos y su debida interpretación en base a los objetivos de la investigación.

Resultados

En las siguientes tablas se muestran los resultados obtenidos en el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) en relación a los estilos de Liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales red 4 Callao.

Para la presente investigación en la discusión de resultados se ha considerado los aportes teóricos de diversos autores y especialistas, y cabe indicar que en esta sección se han ubicado los resultados estadísticos, los que se ha profundizado y explicados los resultados en la discusión de los mismos, teniendo en cuenta los distintos aspectos teóricos trabajados en el respectivo marco conceptual y teórico.

Tabla 6

Estilo de Liderazgo predominante

	Estilos de Liderazgo						Total	
	Pobre Habilidad		Regular Habilidad		Alto Dominio			
Nivel	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Transformacional</i>	40	28	53	37	50	35	143	100
<i>Transaccional</i>	68	47.6	53	37	22	15.4	143	100
<i>Laissez Faire</i>	42	29.4	76	53.1	25	17.5	143	100

En la Tabla 6 se puede observar la frecuencia y porcentaje de los Estilos de Liderazgo percibidos en la muestra total, encontrándose que el estilo de liderazgo Transformacional mantiene una predominancia al hallarse el 35% de respuestas en la categoría Alto dominio y el 37% de respuestas en la categoría de Regular habilidad, lo que quiere decir que este estilo es percibido con un mayor desarrollo en los directores de la Red 4 del distrito del Callao.

También se encuentra que estilo de liderazgo Laissez Faire obtiene un 53.1% en la categoría Regular habilidad, lo que significa que este estilo es mayormente percibido con un desarrollo parcial dentro de los directores.

Finalmente, se muestra que el estilo de liderazgo con menor predominancia en los directores fue el Transaccional con un 47.6% en la categoría Pobre habilidad.

Tabla 7

Estilo de Liderazgo Transformacional por nivel educativo

Estilo de Liderazgo Transformacional							Total	
		Pobre Habilidad		Regular Habilidad		Alto Dominio		
Nivel	N	%	N	%	N	%	N	%
Inicial	5	31.3	3	18.8	8	50	16	100
Primaria	17	24.3	29	41.4	24	34.3	70	100
Secundaria	18	31.6	21	36.8	18	31.6	57	100
Total	40	28	53	37.1	50	35	143	100

Respecto de los estilos de liderazgo por niveles educativos, se observa en la Tabla 7. que en relación al estilo de liderazgo transformacional 50% de docentes del nivel inicial percibe un Alto Dominio; mientras que para el nivel primario se encuentra que 41.4% percibe una Regular Habilidad, así como el 36.8% en el nivel secundario.

Tabla 8

Estilo de Liderazgo Transaccional por nivel educativo

Estilo de Liderazgo Transaccional							Total	
		Pobre Habilidad		Regular Habilidad		Alto Dominio		
Nivel	N	%	N	%	N	%	N	%
Inicial	9	56.3	6	37.5	1	6.2	16	100

<i>Primaria</i>	31	44.3	29	41.4	10	14.3	70	100
<i>Secundaria</i>	28	49.1	18	31.6	11	19.3	57	100
Total	68	47.6	53	37	22	15.4	143	100

Con respecto al estilo de liderazgo transaccional, se muestra en la Tabla 8 que todos los niveles educativos presentan mayores porcentajes en la categoría Pobre Habilidad (Inicial 56.3%, Primaria 44.3% y Secundaria 49.1%).

Tabla 9

Estilo de Liderazgo Laissez Faire por nivel educativo

Estilo de Liderazgo Laissez Faire							Total	
	Pobre Habilidad		Regular Habilidad		Alto Dominio			
Nivel	N	%	N	%	N	%	N	%
Inicial	9	56.3	6	37.5	1	6.2	16	100
Primaria	17	24.2	37	52.9	16	22.9	70	100
Secundaria	16	28.1	33	57.9	8	14	57	100
Total	42	29.4	76	53.1	25	17.5	143	100

Para el estilo de liderazgo Laissez Faire se encontró que el en nivel inicial el 56.3% percibe una pobre habilidad, mientras que para los niveles primaria (52,9%) y secundaria (57.9%) se obtuvieron mayores porcentajes en la categoría regular habilidad (Tabla

Tabla 10.*Estilo de Liderazgo Transformacional por género*

	Estilo de Liderazgo Transformacional						Total	
	Pobre Habilidad		Regular Habilidad		Alto Dominio			
Género	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Masculino</i>	15	40.5	14	37.8	8	21.6	37	100
<i>Femenino</i>	25	23.6	39	36.8	42	39.6	106	100
Total	40	28	53	37.1	50	35	143	100

En relación los estilos de liderazgo por género se observan en la Tabla 10. que para el Estilo Transformacional el 40.5% de los varones percibe una Pobre Habilidad; sin embargo, en el caso de las mujeres el 39.6% percibe un Alto dominio en los directores de la Red 4.

Tabla 11*Estilo de Liderazgo Transaccional por género*

	Estilo de Liderazgo Transaccional						Total	
	Pobre Habilidad		Regular Habilidad		Alto Dominio			
Género	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Masculino</i>	17	45.9	14	37.8	6	16.2	37	100
<i>Femenino</i>	51	48.1	39	36.8	16	15.1	106	100
Total	68	47.6	53	37.1	22	15.4	143	100

Respecto al estilo de liderazgo transaccional se observa en la Tabla 11. que tanto los varones como las mujeres perciben Pobre Habilidad con porcentajes de 45.9% y 48.1% respectivamente.

Tabla 12*Estilo de Liderazgo Laissez Faire por género*

	Estilo de Liderazgo Laissez Faire						Total	
	Pobre Habilidad		Regular Habilidad		Alto Dominio			
Género	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Masculino</i>	7	18.9	22	59.5	8	21.6	37	100
<i>Femenino</i>	35	33	54	50.9	17	16	106	100
Total	42	29.4	76	53.1	25	17.5	143	100

Para el estilo de liderazgo Laissez Faire se encontró que los varones y mujeres perciben en los directores de la red 4 Regular Habilidad con porcentajes de 59.5% y 50.9% respectivamente (Tabla 12).

Tabla 13*Estilo de Liderazgo Transformacional por edad*

	Estilo de Liderazgo Transformacional						Total	
	Pobre Habilidad		Regular Habilidad		Alto Dominio			
Edad	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>31 a 40 años</i>	2	7.1	14	50	12	42.9	28	100
<i>41 a 50 años</i>	23	31.5	20	27.4	30	41.1	73	100
<i>51 a años</i>	15	35.7	19	45.2	8	19	42	100
Total	40	28	53	37.1	50	35	143	100

Respecto a los estilos de liderazgo por edad, se observa en la tabla 17 que el estilo de liderazgo transformacional que las edades de 41 a 50 perciben un Alto dominio por parte de los directores de la red 4 con un porcentaje de 41.1% respectivamente. Mientras que

las edades de 31 a 40 y de 51 a más se percibe mayoritariamente con una Regular Habilidad con el 50% y 45.2% respectivamente.

Tabla 14.

Estilo de Liderazgo Transaccional por edad

	Estilo de Liderazgo Transaccional						Total	
	Pobre Habilidad		Regular Habilidad		Alto Dominio			
Edad	N	%	N	%	N	%	N	%
31 a 40 años	11	39.3	12	42.9	5	17.9	28	100
41 a 50 años	35	47.9	27	37	11	15.1	73	100
51 a años	22	52.4	14	33.3	6	14.3	42	100
Total	68	47.6	53	37.1	22	15.4	143	100

En relación al estilo de liderazgo transaccional se muestra en la Tabla 14. Que las edades de 31 a 40 años perciben regular habilidad con un porcentaje de 42.9, mientras que las edades de 41 a 50 años y de 51 años a más perciben más bien una pobre habilidad para este estilo con porcentajes de 47.9 y 52.4 respectivamente.

Tabla 15.*Estilo de Liderazgo Laissez Faire por edad*

	Estilo de Liderazgo Laissez Faire						Total	
	Pobre Habilidad		Regular Habilidad		Alto Dominio			
Edad	N	%	N	%	N	%	N	%
31 a 40 años	12	42.9	15	53.6	1	3.6	28	100
41 a 50 años	25	34.2	36	49.3	12	16.4	73	100
51 a mas	5	11.9	25	59.5	12	28.6	42	100
Total	42	29.4	76	53.1	25	17.5	143	100

Para el estilo de liderazgo Laissez Faire se encontró que todas las edades perciben Regular Habilidad con porcentajes desde 49.3% hasta el 59.5% en los Directores de la red 4 .

Discusión, conclusiones y recomendaciones

Discusión

Existen muchos factores a los que se le puede atribuir los hallazgos de la investigación. La realidad en la que se desarrolla es también reflejada como parte de esta causal, sin embargo, los resultados evidencian lo que se quiso determinar y esto es conocer cuál es el estilo de liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales de la Red 4 del distrito Callao.

Ser líder, representa una gran responsabilidad y más aún si se quiere lograr cambios en nuestro sistema educativo, por ello constituye un reto para el director dirigir una institución que nos aleje un poco de los modos gerenciales y nos acerque a formas más democráticas y participativas que impulsen el logro hacia la calidad.

El éxito de toda organización depende de cómo se gerencie, pero sobre todo de cómo se lidere. Nadie niega que la gestión en una institución educativa sea importante, pero si no se tiene una capacidad de convencimiento en lo que se hace, de inclusión y participación de todos los actores educativos liderados por el director, los resultados no serán los deseados.

La tarea más importante para el director es la de promover la calidad educativa a través de una adecuada gestión, en donde su punto de partida será su estilo de liderazgo.

Los resultados de este estudio, nos permiten afirmar que el estilo de liderazgo predominante en los directores de las instituciones educativas estatales de la Red 4 Callao es de tipo transformacional con un 35% en la opinión en la categoría Alto dominio y un 37% en la categoría regular habilidad.

Este resultado corrobora otros realizados a nivel nacional (Changanaqui y Huapaya 2017; Murga, 2017) quienes en una muestra de instituciones educativas de la UGEL 1 y de Chimbote determinaron que el estilo predominante de los directores era de tipo transformacional. Se reafirma entonces lo dicho por Bass (1985, citado por Castro et al, 2007) quien sostiene que el líder transformacional, promueve el cambio y la innovación en la organización, solicitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales, orientando el trabajo al logro de objetivos para lograr el cambio en la organización. Esta similitud de resultados se debe a que ambos han sido realizados con muestras parecidas.

Cabe señalar también que el estudio tiene como parte de su ámbito de aplicación el “Callao histórico”, el cual debido a estar en el centro permite la visita de órganos superiores como la Dirección regional de educación del Callao (DREC) en forma frecuente y dar seguimiento al trabajo y desempeño en las escuelas.

Por su parte en investigaciones internacionales (Lozado, 2014; Flores, 2015, Yopez, 2012 y Mejias, 2016) también se respalda lo encontrado en el presente estudio, ya que en ellas se halló que el estilo predominante es el Transformacional, lo que quiere decir que la mayoría de los directores de la Red 4 tienen un buen nivel de reconocimiento en este estilo y presentan una buena capacidad para motivar, e inspirar a sus docentes y fomentar el espíritu de grupo.

Sin embargo, en esta investigación también se ha encontrado que el estilo liderazgo *laissez faire* obtuvo el segundo porcentaje con mayor predominancia, al igual que en el estudio realizado por Montalvo (2012) en instituciones educativas de Ventanilla, en donde este estilo se ubicó en primer lugar en la categoría Regular habilidad o nivel medio, lo que quiere decir que si bien en su mayoría los docentes perciben a los directores como capaces de realizar una gestión proactiva, muchos de ellos también perciben algunas actitudes de falta de compromiso para con las instituciones educativas en los directores, lo que podría explicar que algunas de las instituciones educativas evaluadas presenten deficiencias y serios problemas a nivel de gestión.

En relación al nivel educativo se refiere que en el nivel inicial el estilo de liderazgo predominante es el transformacional con un 50% en la categoría Alto Dominio, mientras que para los niveles primaria (52.9%) y secundaria (57.9%) se halló que el estilo predominante es *Laissez Faire* pero en la categoría Regular Habilidad, lo que resulta preocupante ya que el estilo de liderazgo *laissez faire* es el más negativo (Bass, 1985 citado por Castro et al, 2007) para poder trabajar en cuestión de liderazgo lo que difiere con Chambilla (2017) y con otra investigación realizada en Chile por Flores, 2015 cuyo resultados revelaron una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional como predictor de la mejora escolar en los centros educativos de primaria y secundaria.

Así mismo, los resultados para el nivel secundario hallados en esta investigación no serían los idóneos según lo referido por Escandón y Montalvo (2012) quienes consideran

que el estilo de liderazgo transformacional es el modelo más adecuado para el nuevo contexto de gestión que se necesita, pues presta mucha atención al factor personal, trabajo en equipo, delegando bien las funciones, aun cuando sus resultados de investigación reflejan lo contrario.

Es necesario señalar que en la Red 4 se encuentran 3 instituciones que abarcan a casi toda la población y en la que, en una de ellas, el director ha asumido el cargo hace poco menos de un año y otro se encuentra de licencia, habiendo asumido el cargo por encargatura por un año pudiendo ello incidir en los resultados.

En el caso de los resultados hallados en relación al género, se encuentra que el estilo de liderazgo predominante en los directores según los docentes varones es el Laissez Faire con el 59.9% en la categoría Regular Habilidad, mientras que para las mujeres docentes el estilo predominante es el transformacional con el 39.6% en categoría Alto dominio.

Es importante señalar que un gran porcentaje de varones como de mujeres perciben un estilo transaccional disminuido o con pobre habilidad ($V= 45.9\%$ y $M= 48.1\%$), pero en relación al estilo Laissez Faire se han encontrado porcentajes importantes en la categoría Regular Habilidad ($V=59.9\%$ y $M= 50.9\%$) lo que sigue haciendo énfasis en que casi la mitad de los docentes, sean mujeres o varones, también percibe a los directores como personas poco comprometidas y poco motivadores en su labor.

Por otro lado, con relación al análisis efectuado en base a la edad, el estilo predominante de los directores para el rango de edad de los docentes de 31 a 40 años fue el estilo Transformacional que obtuvo porcentajes elevados en las categorías Regular Habilidad (50%) y Alto dominio (42.9%), mientras que para los rangos de edad de 41 a 50 años y de 51 años a más se halló que el estilo predominante fue Laissez Faire con porcentajes de 49.3% y 59.5% respectivamente, es decir los docentes de mayor edad perciben a los directores más asociados a un estilo con actitudes evitativas y de falta de motivación y coordinación con ellos.

Los hallazgos evidenciados a través de estos resultados, nos muestran la realidad de las instituciones educativas de la red 4 Callao, pues pese a que los directores tienen una predominancia hacia el estilo transformacional como el más adecuado para el nuevo

contexto de gestión, todavía se evidencia actitudes carentes de compromiso que ponen en riesgo el avance que tiene la Red 4 en ese estilo.

Aun no hay un consenso en relación a lo evaluado en este y demás estudios, sería importante realizar un análisis de cuáles son los factores que estarían influyendo en ellos, para de esta manera favorecer a la educación, enriqueciéndola y haciéndola de mayor calidad.

Conclusiones

Primera:

Con respecto al objetivo general, se concluye que el estilo de liderazgo predominante en los directores de la Red 4 Callao es el estilo transformacional al encontrarse las categorías alto dominio y regular habilidad. El estilo de liderazgo laissez faire se ubica como el segundo estilo predominante.

Segunda:

El estilo de liderazgo transformacional es el predominante en el nivel inicial; mientras que en el nivel primaria y secundaria es el estilo de liderazgo laissez faire en la categoría regular habilidad.

Tercera:

En relación a los estilos de liderazgo por género se observa que el estilo Transformacional tiene un Alto dominio en las mujeres, el estilo de liderazgo laissez faire se percibe con Regular Habilidad tanto en varones como en mujeres.

Cuarta:

El estilo predominante de los directores, en opinión de los docentes con edades entre los 31 y 40 años, opinan que el estilo transformacional es el predominante, mientras que para los rangos de 41 a 50 años y mayores de 51 años identificaron que el estilo predominante de los directores es el laissez faire.

Quinta:

Las características del estilo de liderazgo transformacional son mayormente usadas para el desarrollo de las actividades de los directores con los docentes, de la Red 4 del Callao.

Recomendaciones

Dada la importancia de la gestión en las instituciones educativas es necesario conocer en primer lugar, cuál es el estilo de liderazgo predominante de los directores, por ello es importante continuar desarrollando ese tipo de investigaciones a fin de poder identificar a las instituciones educativas por el estilo que lidera, y tomarlas como modelos para futuras propuestas.

Primera:

La presente investigación permite relacionar a la variable de estudio con otras como: desempeño docente, clima institucional, rendimiento académico entre otros a fin de seguir en la búsqueda de la calidad educativa.

Segunda:

Fomentar en los ámbitos de las instituciones educativas los estilos de liderazgo transformacional y erradicar el liderazgo laissez faire para crear espacios de buena convivencia.

Tercera:

Realizar un acompañamiento y asesoría a los directores en sus funciones, sobre todo en zonas vulnerables para crear ámbitos apropiados y óptimos para el proceso enseñanza aprendizaje.

Cuarta:

Dar un acompañamiento a las instituciones que lo necesiten, sobre todo en las zonas de bajos recursos en temas de liderazgo y gestión, donde puedan participar toda la comunidad educativa.

Referencias

- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa*, Lima: Fondo editorial: Alas Peruanas.
- Alvarado, O. (2008). *Gestión de proyectos educativos*, Lima: Fondo Editorial UNMSM 2° edición.
- Bautista, S. (2008) *Habilidades de dirección del servidor público en la facultad de estudios superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México*, Tesis Universidad de Málaga. Tomado el día 20 de agosto del 2014 en <http://www.eumed.net/tesis/2008/sdba/>
- Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L., Raczyński, D., UNICEF, & Asesorías para el desarrollo. (2004). *Escuelas efectivas en sectores de pobreza ¿Quién dijo que no se puede?* Chile: UNICEF.
- Bernal, J. (2008). *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*, Madrid: Wolters Kluwer Educación.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo en Educación*, Madrid: UNED
- Bolívar, A. (2011). *Políticas actuales de mejoramiento y liderazgo educativo*. Tomado el 16 de agosto del 2014 educacionfch.cl/nuestro-centro/.../293-seminario
- Bravo, L. (1998). *Éxito y liderazgo*, Lima: Cope.
- Calero, M. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*, Lima: editorial San Marcos.
- Cantero, G & Celmen, S. (2001) *La gestión escolar en condiciones adversas*. Buenos Aires: Santillana.
- Castro, A.; Lupano, M.; Benatuil, D. & Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*, Buenos Aires: Paidós.

- Castro, A & Nader, M. (2004) Estudio de los valores y del liderazgo. *Revista Iberoamericana de Evaluación y Diagnóstico Psicológico*. 10(17), p.29 – 45.
- Chambilla, B. (2017). *Estilos de liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la Institución Educativa Rafael Díaz, Moquegua*. Tesis Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
- Changanaqui, M. y Huapaya, G. (2017). *Estilos de liderazgo y la calidad de la gestión educativa en cuatro instituciones educativas públicas*. Tesis Universidad Marcelino Champagnat, Lima – Perú.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración, teoría, proceso y práctica*, Bogotá: editorial Quebecor impreandes.
- Cuevas, M. (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación*. Tomado el día 30 de julio en www.ugr.es/recfpro/rev122col3.pdf
- Drucker, P. (2003). *El líder del futuro*, Buenos Aires: Espasa Calpe.
- Escandón, A (2012). *Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la red N° 8 Callao* Tesis Universidad San Ignacio de Loyola
- Fischman, D. (2001). *El líder transformador*, Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- Flores, C (2015) *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII regiones de Chile*. Universidad de Granada España.
- Galvis, P. (2016). Influencia del Liderazgo en la gestión directiva en instituciones educativas de Bogotá. (Tesis maestría), Universidad Libre, Bogotá – Colombia.

- García, G. (1997). *Necesidades de capacitación para la función gerencial del personal directivo de educación básica*. Tesis Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.
- Gento, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total*, Madrid: La Muralla S.A.
- Hernández, R, Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* México, DF.: Mac Graw-Hill.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación*, Gestión Educativa: Estrategia, modulo 2, Buenos Aires: Tomado el día 12 de mayo del 2014 <http://www.lie.upn.mx/>
- [Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica \(IPEBA\) \(2011\). Modelo de acreditación de la calidad de la Gestión educativa de instituciones de educación Básica regular: Diversidad como punto de partida y calidad educativa con equidad como llegada. Lima: IPEBA. Tomado el día 15 de mayo del 2014. \[http://www.ecuconsultores.com/documentos/Modelo_de_Calidad.pdf\]\(http://www.ecuconsultores.com/documentos/Modelo_de_Calidad.pdf\)](#)
- Lepeley, M (2003). *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. Interamericana .S. A.
- Ley general de educación* N° 28044. Lima: MINEDU
- Lozado, L. (2014). *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. Ecuador*. Tesis Universidad Nacional Politécnica Salesiana,
- Martínez, M. (2004). *Orientación a Mercado. Un Modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. Universidad Autónoma de Aguas Calientes. México
- Mejías, J (2016). *Liderazgo transformacional del gerente educativo y el desempeño docente*. Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de sucre” Aragua, Venezuela
- Montalvo, N. (2012). *Percepción docente de estilos de liderazgo de directores de*

instituciones educativas de secundaria de la red n°1 de Ventanilla. Tesis Universidad San Ignacio de Loyola.

Modelo de la Acreditación y certificación de la calidad educativa del I.I.E.E. E.B.R (2011).

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional*. México: Thomson

Murga, L. (2017). *Estilos de liderazgo del directivo y la gestión educativa de las II.EE. de primaria polidocentes de Chimbote*. Tesis Universidad Cesar vallejo.

Murillo, F. (1999). Gestión y liderazgo escolar, tomado el día 10 de marzo del 2014.
www.oui-iohe.org/.../index.php

Murillo, F. (2002). Una dirección escolar para el cambio *Revista Liderazgo y dirección para el cambio*. Tomado el 10 de abril del 2014 www.rinace.net/art/vol4 n°4e

Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>

Murillo, F. (2006). Una educación escolar para el cambio, tomado 13 de marzo del 2014.
www.rinace.net/arts/vol4_num4e/art2.p

Murillo, F. (2011) Eficacia y cambio en educación, *Revista Iberoamericana sobre calidad* Vol. 4, No. 4e, pp. 11-24. Tomado 12 de junio del 2014 www.rinace.net/reice/vol4

Nader & Sánchez, E. (2010). Estudio comparativo de los valores de líderes transformacionales y transaccionales civiles y militares, *Anales de psicología vol.26*, n°1 Servicio de publicaciones de la Universidad de Murcia.
<http://revistas.um.es/analesps>

Owen, R. (1976). *La escuela como organización*, Madrid: Santillana.

Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación en equipos de trabajo*, Madrid: ESIC.

Rosales, M. (2000). *¿Calidad sin Liderazgo?* Resultados de los cooperativos nacionales de evaluación. Toma del 23 de junio del 2014.
<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/caliedu/13/13.pdf>

Rivero, J. (2007). *Educación y exclusión en América Latina*, CIPAE, Tarea.

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional. ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?, Viña del mar: UNI revista – Vol. 1 N° 3 ISSN 1809- 465.
 Tomado el 20 de abril del 2014 www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.

SINEACE (2010) Sistema nacional de evaluación y acreditación de la calidad educativa
 Tomado el 26 de setiembre del 2011 <https://www.sineace.gob.pe/>

Sovero, F. (2001). *Como dirigir un centro educativo innovador, 1era edición*, Lima: San Marcos.

[UMC \(2013\). Evaluación Censal de Estudiantes 2013. Tomado el 24 de junio del 2014
 http://umc.minedu.gob.pe/?p=1766](http://umc.minedu.gob.pe/?p=1766)

Unesco (2004) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. . Competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza Tomado el 23 de junio del 2014 unesdoc.unesco.org/images/0014/001443/144348so

Varela, H. (2010). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. Blog: Pensamiento imaginativo. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903>

Yépez, N. (2012). *El liderazgo transformacional y la motivación al logro en los docentes de la Escuela Básica José Félix Sosa*. Maracaibo Venezuela. tesis Universidad del Zulia.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRÍZ DE CONSISTENCIA

Tema: Estilos De Liderazgo Predominante De Los Directores De Las Instituciones Educativas Estatales Red 4 Callao

Planteamiento Del Problema	Objetivos	Variables	Diseño	Metodología
<p>P. General</p> <p>¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante de los directores de las Instituciones educativas estatales Red 4 Callao?</p> <p>P. Esp.</p> <p>1. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo y sus dimensiones en los</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar el estilo de liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales red 4 del distrito del Callao.</p> <p>Obj. Esp.</p>	<p>Variable</p> <p>Estilos de Liderazgo</p> <p>Variable de Control</p> <p>Docentes de las instituciones</p>	<p>Tipo</p> <p>Descriptiva Simple</p> <p>$M \rightarrow O_x$</p> <p>$M =$ Muestra de investigación</p>	<p>Instrumento: Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID – S</p> <p>Población y Muestra</p> <p>Población</p>

<p>directores de las instituciones educativas estatales red 4 del distrito del Callao por nivel educativo?</p> <p>2. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo y sus dimensiones en los directores de las instituciones educativas estatales red 4 Callao por edad?</p> <p>3. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo y sus dimensiones en los directores de las instituciones educativas estatales red 4 Callao por género?</p>	<p>1. Identificar los estilos de liderazgo y sus dimensiones en los directores de las instituciones educativas estatales red 4 del distrito del Callao por nivel educativo.</p> <p>2. Verificar los estilos de liderazgo y sus dimensiones en los directores de las instituciones estatales de la red 4 del distrito del callao por edad.</p> <p>3. Determinar los estilos de liderazgo y sus dimensiones en los directores de las instituciones educativas estatales red 4 del distrito del Callao por género.</p>	<p>educativas de la Red 4 del Distrito del Callao</p>	<p>Ox = Observación de la variable Estilos de liderazgo</p>	<p>Docentes de instituciones educativas del Callao.</p> <p>Muestra</p> <p>Individuos 143 Docentes de las instituciones educativas de la Red 4 del distrito del Callao</p> <p>Instrumento: Estilos de Liderazgo de CELID - S</p>
--	---	---	---	---

Anexo 2: Matriz del instrumento

MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO: DOCENTES Nombre del Instrumento: **CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID)** (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES	Transformacional	• Carisma	3.- Nos sentimos orgullosos de trabajar con él. 21.- Cuenta con nuestro respeto. 33.-Tenemos plena confianza en él. 34.- Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.
		• Inspiración	19. - Nos da charlas para motivarnos. 22.- Potencia nuestra motivación de éxito. 24.- Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.
		• Estimulación Intelectual	4.- Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar. 15.- Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas. 23.- Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender. 25.-Nos hace pensar sobre los viejos problemas de forma nueva. 28.- Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos. 29.- Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos. 30.- Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes resultaban desconcertantes.
		• Consideración Individualiza	13.- Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan. 14.-Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas. 17.- Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.

ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES	Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa contingente 	<p>8.-Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.</p> <p>10.- Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que puede obtener por nuestro propio esfuerzo.</p> <p>11.- Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos, a cambio de nuestro trabajo.</p> <p>12.- Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.</p> <p>16.- Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Dirección por excepción 	<p>2.- Evita cambiar lo que hagamos mientras las cosas salgan bien.</p> <p>5.- Evita involucrarse en nuestro trabajo.</p> <p>7.- Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.</p> <p>9.- Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.</p> <p>18.- Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.</p> <p>26.-Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea introducir algún cambio.</p>
	Laissez Faire	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de liderazgo 	<p>1.-Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.</p> <p>6.- Evita decirnos donde se sitúa en algunas ocasiones.</p> <p>20.- Evita tomar decisiones.</p> <p>27.- Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.</p> <p>31.- Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.</p> <p>32.-Es probable que esté ausente cuando se le necesita.</p>

Anexo 3: Baremos

**Cuestionario de Estilos de Liderazgo
CELID-S
(Superior)
Baremos**

Percentil	Carisma	Estimulación intelectual	Inspiración	Consideración individualizada	Liderazgo Transformacional total
99	5,00	5,00	5,00	5,00	4,75
95	5,00	4,57	4,67	4,67	4,44
90	4,75	4,43	4,33	4,33	4,32
75	4,50	4,00	4,00	4,00	3,92
50	3,75	3,43	3,00	3,33	3,43
25	3,25	2,90	2,33	2,67	2,91
10	2,75	2,43	1,90	2,00	2,44
5	2,00	2,00	1,33	1,67	2,05

Percentil	Recompensa contingente	Dirección por Excepción	Liderazgo Transaccional total
99	4,69	5,00	4,52
95	4,20	4,67	4,17
90	4,20	4,38	4,02
75	3,60	4,00	3,67
50	3,20	3,67	3,33
25	2,60	3,17	3,02
10	2,14	2,50	2,71
5	1,80	2,31	2,34

Percentil	Laissez faire
99	4,67
95	4,03
90	3,83
75	3,50
50	2,92
25	2,17
10	1,67
5	1,50

Anexo 4: Cuestionario

Fecha: ____/____/____

Nº encuesta _____

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-S) (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004)

DOCENTES

Institución Educativa:

Estimado Profesor(a), el siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la percepción que ya tiene sobre el estilo de liderazgo que ejerce el director(a) en su institución educativa. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre "Estilos de Liderazgo Predominante de los Directores de las Instituciones Educativas Estatales Red 4 Callao". Por favor, responda con sinceridad todos los ítems.

Agradecemos de antemano colaboración:

I. Datos Personales

Instrucciones: Lea usted con atención y conteste a las preguntas marcando con una X la casilla correspondiente. Escoge sola una respuesta:

1. Edad

a) De 21 a 30 años ()	c) De 41 a 50 años ()
b) De 31 a 40 años ()	d) De 51 a más ()

2. Sexo

a) Masculino ()	b) Femenino ()

3. Especialidad

- a) Inicial
- b) Primaria
- c) Secundaria

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID – S)
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

Instrucciones: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con “X” la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

- 5** = totalmente de acuerdo con la información
4 = de acuerdo
3 = ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2 = en desacuerdo
1 = totalmente desacuerdo en la afirmación

Ítems	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento laboral.					
2. Evitar cambiar lo que hagamos mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. Evitar decirnos donde se encuentra en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona”, no lo arregles”					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que puede obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					

15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar sobre los viejos problemas de forma nueva.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea introducir algún cambio.					
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se le necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

Gracias por su colaboración.

Anexo 5: Validación

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Se recurrió al criterio de 8 jueces y se promedió las V específicas obtenidas para los ítems, finalmente se obtuvo la V total.

La validación de este instrumento se ha hecho a través de cuatro expertos del área de investigación de PAME y 4 expertos externos que a continuación mencionaremos

1. Mg. Leni Alvarez Paco
2. Dr. Aníbal Meza Borja
3. Dr. José Muñoz Salazar
4. Dr. Miguel Rimari Arias
5. Mg. Dominica Tamariz Aguayo
6. Mg. Héctor Meza Rojas
7. Mg. Delia Abrigo Picón
8. Dra. Ofelia Santos Jimenez

Las siguientes tablas muestran nuestros resultados obtenidos en cada una de las dimensiones y a nivel general. El “1” representa el acuerdo del juez respecto a sí el ítem mide lo que pretende medir, mientras el “0” expresa desacuerdo.

[illegible]

19	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
28	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
29	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
30	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
N= 17									Total V	1.00

Observamos que, de los 11 ítems que conforma la dimensión Liderazgo transformacional todos alcanzan una V de 1.00, para un V total de 1.00

A continuación, se presentan los resultados para la dimensión Liderazgo Transaccional.

DIMENSIÓN : ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL										
ÍTEMS	JUECES								ACUERDOS	V de Aiken S 10* (2-1)
	1	2	3	4	5	6	7	8		
8	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
N= 17									Total V	1.00

Observamos que, de los 11 ítems que conforma la dimensión Liderazgo transaccional todos alcanzan un V de 1.00, para una V total de 1.00.

A continuación, se presentan los resultados para la dimensión Liderazgo Laissez Faire.

DIMENSIÓN : ESTILO DE LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE										
ÍTEMS	JUECES								ACUERDOS	V de Aiken S 10* (2-1)
	1	2	3	4	5	6	7	8		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
31	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
32	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
N= 17									Total V	1.00

Observamos que, de los 06 ítems que conforma la dimensión Liderazgo Laissez Faire todos alcanzan un V de 1.00 para un V total de 1.00

Esto nos permite concluir que los ítems propuestos si corresponden (o si son consistentes) con lo que pretendemos medir, según la opinión de los jueces consultados.

Anexo 6: Confiabilidad

Confiabilidad por Coeficiente de Alpha de Cronbach's

La siguiente tabla nos muestra la confiabilidad del Alpha de Cronbach's

Reliability

Scale: CONFIABILIDAD TOTAL

Estudio piloto para determinar la confiabilidad del instrumento

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.817	.835	34

En la tabla se muestra la confiabilidad del instrumento. Se determina entonces la alta confiabilidad del instrumento.

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.227	2.475	3.900	1.425	1.576	.115	34

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	107.25	231.115	-.344	.	.836
Item 2	105.95	215.587	.121	.	.818
Item 3	106.15	204.233	.456	.	.808
Item 4	106.13	202.266	.487	.	.807
Item 5	106.60	223.528	-.144	.	.831
Item 6	106.93	223.917	-.162	.	.829
Item 7	106.55	218.715	-.022	.	.825
Item 8	107.00	225.487	-.201	.	.831
Item 9	106.45	218.613	-.018	.	.825
Item 10	106.50	203.590	.381	.	.810
Item 11	106.70	210.010	.269	.	.814

Item 12	106.55	211.895	.154	.819
Item 13	106.20	198.215	.615	.802
Item 14	106.32	199.097	.589	.803
Item 15	106.10	201.990	.534	.806
Item 16	106.55	204.562	.424	.809
Item 17	106.30	195.651	.671	.800
Item 18	105.98	204.025	.490	.807
Item 19	106.78	202.179	.585	.805
Item 20	106.90	221.015	-.082	.826
Item 21	105.82	205.276	.488	.808
Item 22	106.63	203.266	.446	.808
Item 23	106.43	196.353	.720	.799
Item 24	106.82	196.199	.715	.799
Item 25	106.68	197.866	.627	.802
Item 26	106.18	203.328	.486	.807
Item 27	107.07	220.071	-.055	.825
Item 28	106.60	198.503	.578	.803
Item 29	106.10	206.349	.519	.808
Item 30	106.65	195.977	.697	.799
Item 31	106.35	211.772	.198	.817
Item 32	106.78	226.128	-.208	.833
Item 33	106.53	196.717	.634	.801
Item 34	106.43	197.071	.649	.801

CONFIABILIDAD POR COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH'S POR DIMENSIÓN

A continuación analizaremos la confiabilidad por alfa de cronbach's, luego lo realizaremos a través de la correlación de ítems- total y la obtención de la fiabilidad de la escala de:
DIMENSIÓN: Liderazgo transformacional.

Scale: CONFIABILIDAD LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	40	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.966	.965	17

En la tabla se observa una alta confiabilidad.

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.334	2.900	3.900	1.000	1.345	.079	17

CORRELACIÓN DE ÍTEMS . TOTAL Y LA OBTENCIÓN DE LA FIABILIDAD DE LA ESCALA DE LA DIMENSIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item3	53.10	207.579	.711	.838	.965
Item21	52.78	212.538	.628	.809	.966
Item33	53.47	198.820	.905	.978	.962
Item34	53.38	199.574	.917	.979	.962
Item19	53.72	208.153	.767	.809	.964
Item22	53.58	204.148	.759	.907	.964
Item24	53.78	202.128	.878	.903	.962
Item4	53.08	206.225	.708	.862	.965
Item15	53.05	209.638	.645	.720	.966
Item23	53.38	201.625	.908	.933	.962
Item25	53.63	201.215	.868	.929	.962
Item28	53.55	199.792	.874	.890	.962
Item29	53.05	215.997	.578	.744	.967
Item30	53.60	201.323	.875	.929	.962
Item13	53.15	209.618	.598	.647	.967
Item14	53.28	205.487	.732	.741	.965
Item17	53.25	201.269	.832	.885	.963

Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento en la prueba piloto es que la fiabilidad de la correlación ítem- total y obtención de la fiabilidad de la escala es que tiene una alta confiabilidad de 0.966 siendo de esta manera confiable el instrumento propuesto para la investigación.

A continuación analizaremos la confiabilidad por alfa de cronbach's, luego lo realizaremos a través de la correlación de ítems- total y la obtención de la fiabilidad de la escala de:

Scale: CONFIABILIDAD LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	40	100.0
Excluded(a)	0	.0
Total	40	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.690	.708	11

Se observa en la tabla una disminución de la confiabilidad.

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.270	2.725	3.775	1.050	1.385	.097	11

CORRELACIÓN DE ÍTEMS . TOTAL Y LA OBTENCIÓN DE LA FIABILIDAD DE LA ESCALA DE LA DIMENSIÓN: LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item8	33.25	36.705	.241	.382	.686
Item10	32.75	36.141	.255	.615	.685
Item11	32.95	34.305	.510	.794	.644
Item12	32.80	35.754	.278	.687	.681
Item16	32.80	34.626	.449	.633	.652
Item2	32.20	37.344	.343	.538	.671
Item5	32.85	39.156	.050	.618	.721
Item7	32.80	33.344	.456	.676	.648
Item9	32.70	34.626	.381	.657	.662
Item18	32.22	34.538	.517	.683	.644
Item26	32.42	35.892	.369	.505	.665

Se observa en la tabla que si se retira el ítem 5 mejora el índice de confiabilidad de 0.690 a 0.721

Scale: CONFIABILIDAD LIDERAZGO TRANSACCIONAL SIN ITEM 5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	40	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.721	.732	10

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.285	2.725	3.775	1.050	1.385	.105	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item8	30.12	33.907	.257	.352	.720
Item10	29.62	32.035	.364	.504	.703
Item11	29.82	31.020	.584	.779	.669
Item12	29.67	32.635	.318	.686	.711
Item16	29.67	31.251	.525	.586	.677
Item2	29.07	34.892	.330	.522	.708
Item7	29.67	32.276	.352	.634	.705
Item9	29.57	33.379	.288	.640	.716
Item18	29.10	32.656	.461	.599	.689
Item26	29.30	32.933	.405	.455	.696

Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento en la prueba piloto es que la fiabilidad de la correlación ítem- total y obtención de la fiabilidad de la escala es que tiene ahora luego de haber retirado el ítem 5 una moderada confiabilidad de 0.721, siendo de esta manera aplicable el instrumento propuesto para la investigación.

**CORRELACIÓN DE ÍTEMS . TOTAL Y LA OBTENCIÓN DE LA FIABILIDAD DE LA ESCALA DE LA
DIMENSIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Scale: CONFIABILIDAD LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	40	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.778	.775	6

Se observa en la tabla una alta confiabilidad de 0.778

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2.846	2.475	3.375	.900	1.364	.094	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	14.60	19.426	.358	.211	.787
Item6	14.28	18.922	.442	.208	.765
Item20	14.25	18.346	.555	.395	.739
Item27	14.43	16.969	.675	.641	.707
Item31	13.70	20.318	.336	.157	.788
Item32	14.13	14.779	.818	.749	.659

Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento en la prueba piloto es que la fiabilidad de la correlación ítem- total y obtención de la fiabilidad de la escala es que tiene una alta confiabilidad de 0.778, siendo de esta manera aplicable el instrumento propuesto para la investigación.

Anexo 7: Mejora

Propuesta para la mejora del liderazgo en educación.

I. OBJETIVOS:

- * Desarrollar el liderazgo en los directores de las Instituciones Educativas de EBR.
- * Elaborar un Plan que desarrolle la habilidad de liderazgo en los directivos a través de talleres de desarrollo personal y profesional.
- * Establecer metas en base al diagnóstico del logro y dificultades obtenido por los directores para mejorar su estilo de liderazgo.

II. DIAGNÓSTICO

Estilo de Liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales Red 4 Callao.

	Estilos de Liderazgo						Total	
	Pobre Habilidad		Regular Habilidad		Alto Dominio			
Nivel	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Transformacional</i>	40	28	53	37	50	35	143	100
<i>Transaccional</i>	68	47.6	53	37	22	15.4	143	100
<i>Laissez Faire</i>	42	29.4	76	53.1	25	17.5	143	100

III. **SELECCIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO QUE NECESITAN REFORZAR:**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> ESTILOS DE LIDERAZGO 	<ul style="list-style-type: none"> transformacional 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a los directores con estilo de liderazgo transformacional. Mejorar los niveles del líder transformacional para potencializar su buen desempeño. Promover el cambio y la innovación en las IIEE. Transformar a los docentes en líderes educativos. Potencializar las habilidades y competencias de toda la comunidad educativa.
	<ul style="list-style-type: none"> Transaccional 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar al director con estilo de liderazgo transaccional. Modificar el estilo transaccional a transformacional a través de talleres y acompañamiento.
	<ul style="list-style-type: none"> Laissez Faire 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a los directores con estilo de liderazgo Laissez Faire. Modificar el estilo Laissez Faire a transformacional a través de autoevaluación, reflexión, talleres y acompañamiento. Monitorear, acompañar y evaluar a los directores Laissez Faire constantemente a fin

		de establecer su permanencia o no. (Dirección Regional de Educación- Ministerio de Educación).
--	--	---

IV. PROPUESTA PARA LA MEJORA:

DIMENSIONES	ACCIONES PARA FORTALECER LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	RESPONSABLES	RECURSOS
1. Transformacional <ul style="list-style-type: none"> - Identificar a los directores con estilo de liderazgo transformacional. - Mejorar los niveles del líder transformacional. Para potencializar su buen desempeño. - Promover el cambio y la innovación en las IIEE. - Transformar a los docentes en líderes educativos. - Potencializar las habilidades y competencias de toda la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar a los directores para identificar su estilo de liderazgo. - Participación de los directores en talleres de liderazgo para elevar su nivel de desempeño. - Acompañamiento y monitoreo de la gestión de los directores para verificar el nivel de su liderazgo. - Brindar capacitación en la elaboración e implementación de proyectos de innovación. - El director como líder desarrollará talleres de liderazgo transformacional en los docentes de su institución. - Los directores identificarán las potencialidades de sus docentes y comunidad educativa para mejorar la calidad educativa. - Intercambio de experiencias exitosas entre escuelas que cuentan con directores con liderazgo transformacional. 	<p>MINEDU</p> <p>Direcciones Regionales de Educación</p>	<p>Instrumento de estilo de liderazgo CELID.</p> <p>Ficha de monitoreo.</p> <p>Talleres</p> <p>Plan de trabajo</p> <p>Pasantías</p>
2. Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar a los directores para identificar su estilo de liderazgo. 		

<p>- Identificar al director con estilo de liderazgo transaccional.</p> <p>- Modificar el estilo transaccional a transformacional a través de talleres y acompañamiento.</p> <p>3. Laissez Faire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de los directores en talleres de liderazgo para modificar su estilo de liderazgo en transformacional. - Acompañamiento y monitoreo permanente de la gestión de los directores para garantizar el cambio de estilo de su liderazgo a transformacional. - Brindar capacitación en la elaboración e implementación de proyectos de innovación. - El director como líder desarrollará talleres de liderazgo transformacional en los docentes de su institución. - Los directores identificarán las potencialidades de sus docentes y comunidad educativa para mejorar la calidad educativa. - Intercambio de experiencias exitosas con escuelas que cuentan con directores con estilo de liderazgo transformacional. - Evaluar a los directores para identificar su estilo de liderazgo. - Intervención inmediata a los directores que presenten el estilo Laissez Faire con asesoría y acompañamiento por parte de la Dirección de Educación. - Brindar capacitación intensiva en los beneficios del estilo del Liderazgo transformacional. - Acompañamiento y monitoreo permanente de la gestión de los directores para garantizar el cambio de estilo de su liderazgo a transformacional. - Evaluación y registro del desempeño de su estilo de liderazgo a través de 	<p>MINEDU</p> <p>Direcciones Regionales de Educación</p>	<p>Instrumento de liderazgo</p> <p>Ficha de monitoreo.</p> <p>Talleres</p> <p>Plan de desarrollo</p> <p>Pasantías</p> <p>Instrumento de estilos de liderazgo</p>
		<p>MINEDU</p> <p>Direcciones Regionales de Educación</p>	<p>Talleres</p> <p>Ficha de monitoreo y acompañamiento</p>

	<p>toda la comunidad educativa para verificar el cambio de estilo de Laissez Faire a Transformacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar capacitación en la elaboración e implementación de proyectos de innovación. - El director como líder desarrollará talleres de liderazgo transformacional en los docentes de su institución. - Los directores identificarán las potencialidades de sus docentes y comunidad educativa para mejorar la calidad educativa. - Intercambio de experiencias exitosas con escuelas que cuentan con directores con estilo de liderazgo transformacional. 		<p>Instrumentos de evaluación</p> <p>Capacitación y acompañamiento.</p> <p>Talleres</p> <p>Plan estratégico</p> <p>Pasantías.</p>
--	--	--	---

V. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA:

El Ministerio de Educación a través de las Direcciones Regionales de Educación realizará el seguimiento y la evaluación correspondiente dirigidos a mejorar y/o transformar el estilo de liderazgo a transformacional. Por lo que se tendrá en cuenta las siguientes acciones:

- Comunicación al director y comunidad educativa de los objetivos, estrategias y acciones a desarrollar.
- Verificación del cumplimiento de las acciones a desarrollar y registro de los avances (en forma mensual y semestral).
- Tomar medidas pertinentes que permitan realizar los reajustes necesarios para fortalecer la propuesta de mejora.

VI. EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA:

Para la evaluación de la propuesta de mejora se tomará como base los resultados de la evaluación inicial, posteriormente la evaluación de proceso y finalmente la

evaluación final que se obtendrá con los diversos instrumentos que se utilizarán para medir cada indicador.