



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS METAS DE
ATENCIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS FORTUNATO
ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE DEL
DISTRITO DEL ALTO DE LA ALIANZA DE TACNA-2017.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTOR:

Br. SAYRA SAYRA, Luis Alberto

ASESOR:

Mgr. RODRIGUEZ GIRALDO, Daniel

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ

2017

PÁGINA DE JURADO

DR. RAUL ALBERTO GARCIA CASTRO

Presidente

MG. LUCILA MARIA CARPIO CORNEJO

Secretario (a)

MG. DANIEL GODOFREDO RODRIGUEZ GIRALDO

Vocal

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso que con su guía me permitió culminar satisfactoriamente el trabajo de investigación.

A mis queridos hijos: Alan, Eduardo, Leonardo y Tania, por su motivación y fuerza que impulsan mi trabajo.

Luis Alberto

AGRADECIMIENTO

Es necesario agradecer a todos los que alentaron la realización del presente trabajo; pero, generosamente a la profesora Danitza Robledo Gutiérrez por su paciencia, preocupación y asesoramiento continuo.

A mi familia, sobremanera, por el anhelo compartido con el autor y la confianza depositada en la ejecución de la investigación, por su cuidado, las facilidades y animación constante que influyeron objetivamente en este reto.

A mis colegas y amigos por su desprendimiento y paciencia ya que accedieron a mis requerimientos con sus opiniones y facilitación de la bibliografía usada.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **SAYRA SAYRA, Luis Alberto**, estudiante del Programa de maestría con mención en Administración Educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 00472986, con la tesis titulada: Relación entre los estilos de liderazgo y las metas de atención en las instituciones educativas Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del distrito Alto de la Alianza de Tacna-2017

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

diciembre del 2017

SAYRA SAYRA, Luis Alberto

DNI No 00472986

PRESENTACIÓN

La presente investigación “Relación entre los estilos de liderazgo y las metas de atención en las Instituciones Educativas Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya del distrito Alto de la Alianza de Tacna–2011”, se realizó con la finalidad de determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo que ejercen los directores de las instituciones educativas en estudio y las metas de atención. Se elaboró en cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Administración de la Educación.

Esta investigación consistió en aplicar dos cuestionarios, el primero para determinar el estilo de liderazgo predominante que ejercen los directores de las instituciones educativas Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre, y el otro para conocer los niveles de permanencia, incremento y disminución de las metas de atención.

Se estableció la correlación que existió entre estas dos variables, determinando el influjo del estilo de liderazgo en las metas de atención, considerando algunos indicadores que definen el grado de desarrollo de las instituciones en estudio en función a sus propósitos educacionales.

Se concluyó que los estilos predominantes en los directores son el estilo anárquico y autoritario y que, por su influjo, el nivel de las metas de atención en las I.E. Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito del Alto de la Alianza de Tacna-2011 es en su mayoría baja en mantenimiento e incremento y alta en disminución.

Las propuestas servirán para ahondar en el tema y determinar teóricamente el Líder que necesitan nuestras escuelas. Se espera las sugerencias del caso para mejorar esta investigación.

El autor.

RESUMEN

La literatura pedagógica encierra diversas propuestas para la innovación y transformación que requieren hoy las escuelas, admite como eje principal de cambio el estilo de liderazgo, entre ellos el más adecuado, el liderazgo democrático transformacional. El presente trabajo de investigación “Relación entre los estilos de liderazgo y las metas de atención en las instituciones educativas Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del distrito del Alto de la Alianza de Tacna-2011”, tiene como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las metas de atención en las instituciones educativas de estudio, aborda los estilos básicos del liderazgo y su influjo en el mantenimiento, aumento y disminución de las metas de atención.

La presente investigación científica se encaja en el diseño no experimental de tipo transversal de acuerdo a la estructura descriptiva correlacional dentro del enfoque cualitativo. Las relaciones entre las variables se interpretaron en forma cuantitativa y cualitativa. La población y muestra la constituyeron 78 docentes de las dos instituciones en estudio. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se validaron los instrumentos con el juicio de expertos y con la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach. Se procesó y contrastó la información a través de estadísticas como distribución de frecuencias, gráficos de barras, normalización simétrica y de correlación.

Los resultados determinan que el estilo de liderazgo ejercido por los directores de las I.E. Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito del Alto de la Alianza de Tacna, es en su mayoría Anárquico, con un 62,82%, y Autoritario, con el 53,85%, que se relacionan directamente con la disminución de las metas de atención con un valor de p menor que $\alpha=0.05$.

Palabras claves: Estilos de liderazgo, metas de atención, escuela, calidad educativa, trabajo en equipo

ABSTRACT

The pedagogical literature enclose various proposals for the innovation and transformation that require schools today. It accept like principal theme the leadership style, among then the most right transformational democratic leadership. The work of investigation “Relation among the leadership styles and the attention goals in educative institutions Fortunato Zora Carvajal and Víctor Raúl Haya de la Torre Alto de la Alianza district of Tacna city – 2011”, has like objective determine the relation among the leadership styles and the attention goals it its educative institutions. It approaches the basic styles of leadership and its influence in maintenance, increase and decrease of attention goals.

It scientific investigation frames in design no experimental of transverse type following the correlational descriptive structure in qualitative focus. The relationships among variables were interpreted in quantitative and qualitative way. The population and sample were done whit 78 teachers of two schools. The gathering of data was done with the survey technique and like instrument the questionnaire. These instruments were validated with the expert’s judgment and with the trust of Alfa of Cronbach test. The information was processed and contrasted by statistic like distribution of frequencies, bar graphic, symmetrical normalization and of correlation.

These results determine that leadership style exercised by principals of educative institutions Fortunato Zora Carvajal and Víctor Raúl Haya de la Torre of Alto de la Alianza district of the Tacna city is in majority anarchist, with a 62.82 %, and bossy with 53.85 % that influence directly with the decrease of attention goals with a valve of p menor of $\alpha=0.05$.

Key Words: leadership styles, attention goals, school, educative quality, teamwork.

INTRODUCCIÓN

En el transcurso de los años lectivos podemos verificar como es que la escuela se orienta al fracaso o al éxito en sus resultados, determinados principalmente por el estilo de liderazgo que ejerce el director. Él es cabeza y guía de la organización, por lo tanto, responsable de los logros en su institución. Las políticas educativas actuales no consideran, en la selección del líder, el perfil idóneo para dicha responsabilidad. Las teorías científicas puestas de manifiesto en el presente trabajo proponen, para este periodo cambiante y globalizado, el ejercicio del liderazgo democrático transformacional como el más adecuado y eficaz para las organizaciones educativas.

La presente investigación está estructurada en V capítulos:

Capítulo I: Problema de investigación. Las metas de atención en cada institución Educativa reflejan de algún modo el estilo de liderazgo del director y el prestigio de la escuela, esta relación determina el nivel de la oferta y demanda educativa. En esta primera parte se fundamenta y se plantea la investigación relativa al creciente fenómeno de disminución de las metas de atención en la escuela, agudizado por el ejercicio del liderazgo de estilo autoritario, delegativo, inflexible y anárquico; en contraste al estilo democrático transformacional que se exige hoy a las escuelas.

Capítulo II: Marco teórico. Se ha considerado la teoría de Bautista, S (2008 p. 118) quien explica el estilo de liderazgo a partir de los comportamientos que manifiesta el director –funcionario- líder, se define como la dimensión que integra habilidades que influyen y guían al otro en el logro de objetivos de forma personal, grupal y organizacional. Por otro lado, se ha tomado en cuenta la definición sobre metas de atención del profesor Gómez, M., docente jerárquico, en una entrevista sin publicar, quien define a las metas de atención como la cantidad limitada de alumnos que estudian en una Institución Educativa y para los cuales se ha previsto el equipamiento y los servicios internos”. El marco teórico presenta las bases teóricas y las definiciones conceptuales de términos relacionados a las variables de

estudio. Se presentan enfoques caracteriales de los estilos de liderazgo y las metas de atención.

Capítulo III: Metodología. Aquí se expone la metodología utilizada que sigue el diseño no experimental con la estructura de una investigación descriptiva correlacional. Se observa en las hipótesis las variables de estudio analizando e interpretando sus relaciones positivas y negativas, asimismo los efectos de los estilos de liderazgo en la oferta y demanda del servicio educativo. Se trabajó con una población y muestra de 78 docentes. Se procesó y contrastó la información a través de estadísticas como distribución de frecuencias, gráficos de barras, medidas de correspondencia (simétrica normalización) y de correlación. La recolección de datos se realizó utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Capítulo IV: Resultados. En este capítulo se demuestra la relación de los estilos de liderazgo con el incremento, permanencia y disminución de las metas de atención. Comprobándose así las hipótesis de la investigación con la prueba estadística chi cuadrado que indica un $p < 0.05$ para los tres casos asociados.

Capítulo V: Conclusiones y sugerencias. En esta parte se establecen las conclusiones sobre la relación entre los estilos de liderazgo y las metas de atención. Se determina que existe un alto nivel de autoritarismo y anarquía en los directores de las instituciones educativas Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del distrito del alto de la alianza de Tacna-2011; se sugiere a la DRSET, determine planes de contingencia y de mejoramiento de la calidad de liderazgo dirigidos a los directores de escuela que ejerzan predominantemente los inadecuados estilos de liderazgo autoritario y anárquico a fin de evitar la evasión de educandos a otras escuelas.

CAPÍTULO VI

Aquí se señalan las referencias bibliográficas teniendo en cuenta las normas APA.

CAPÍTULO VII

Finalmente se presentan los anexos debidamente organizados.

INDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Introducción	vii
Índice	viii
I. PROBLEMA DE INVESTIGACION	13
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Formulación del problema	17
1.3 Justificación	17
1.4 Limitaciones	19
1.5 Antecedentes	20
1.6 Objetivos	22
1.6.1 Objetivo general	22
1.6.2 Objetivos específicos	22
II. MARCO TEORICO	24
2.1 Estilos de liderazgo	25
2.1.1 Definición	25
2.1.2 Teoría de los estilos de liderazgo	26
2.1.3 Tipología de los estilos de liderazgo	27
2.1.4 Compatibilidad de estilos	28
2.1.5 Impacto del estilo de liderazgo	29
2.1.6 Modelo de intercambio o modelo transaccional de liderazgo	30
2.1.7 Del liderazgo transaccional al transformacional.	31
2.1.8 Estilo de liderazgo a adoptar	32
2.1.9 Dimensiones del Liderazgo	34

2.1.10 Consideraciones sobre los efectos del liderazgo.	35
2.1.11 Requerimientos al líder director.	35
2.1.12 El líder del nuevo siglo	37
2.1.13 El liderazgo eficaz	38
2.1.14 Conductas orientadas hacia el liderazgo eficaz	39
2.1.15 Liderazgo y calidad educativa	41
2.1.16 El director y la calidad educativa	42
2.1.17 Diez causas principales del fracaso del liderazgo	43
2.2 Metas de Atención.....	44
2.2.1 Definición	44
2.2.2 Características	45
2.2.3 Escuelas eficaces	48
2.2.4 Factores que inciden en la calidad educativa	49
2.2.5 Las características de la escuela eficaz	53
2.2.6 La evaluación de centros para mejorar la escuela	57
2.2.7 Desempeño de la organización educativa	58
2.2.8 Familia y escuela	58
2.2.9 La escuela deseada para los hijos.....	60
2.2.10 Importancia del estilo de liderazgo y las metas de atención en la escuela.	61
2.2.11 Desinterés por la escuela	62
2.2.12 Valoración	66
III. MARCO METODOLÓGICO	68
3.1. Hipótesis	69
3.2. Variables	69
3.2.1. Definición Conceptual	69
3.2.2. Definición Operacional	70
3.3. Metodología	70
3.3.1. Tipo de investigación	70
3.3.2. Diseño de investigación	71

3.4. Población y Muestra	71
3.5. Método de investigación	72
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	72
3.7. Métodos de análisis de datos.	73
IV. RESULTADOS	74
4.1. Descripción de Resultados	75
4.2. Discusión de Resultados	101
V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	104
5.1. Conclusiones	105
5.2. Sugerencias	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
ANEXOS	114

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

- Tabla 4.1 distribución de frecuencias por estilo autoritario	75
- Tabla 4.2 distribución de frecuencias por estilo democrático.....	77
- Tabla 4.3 Distribución de frecuencias por estilo anárquico	79
- Tabla 4.4 Distribución de frecuencias por mantenimiento de metas atención.....	81
- Tabla 4.5 Distribución de frecuencias por incremento de metas de atención	83
- Tabla 4.6 Distribución de frecuencias por disminución de metas de atención	85
- Tabla 4.7 Distribución de frecuencias por estilo autoritario según metas de atención	87
- Tabla 4.8 Distribución de frecuencias por estilo democrático transformacional según metas de atención.	88
- Tabla 4.9 Distribución de frecuencias por estilo anárquico liberal según metas de atención	89
- Tabla 4.10 Estilos de liderazgo	99
- Tabla 4.11 Resumen de pruebas de contrastación de hipótesis	100

- Figura 4.1 distribución de frecuencias por estilo autoritario	76
- Figura 4.2 Distribución de frecuencias por estilo democrático.....	78
- Figura 4.3 Distribución de frecuencias por estilo anárquico	80
- Figura 4.4 Distribución de frecuencias por mantenimiento de metas de atención	82
- Figura 4,5 Distribución de frecuencias por incremento de metas de atención	84
- Figura 4.6 Distribución de frecuencias por disminución de metas de atención.....	86
- Figura 4.7 Análisis de reducción de datos entre estilo autoritario y mantenimiento de las metas de atención	90
- Figura 4.8 Análisis de reducción de datos entre estilo autoritario e incremento de las metas de atención	91
- Figura 4.9 Análisis de reducción de datos entre estilo autoritario y disminución de las metas de atención	92
- Figura 4.10 Análisis de reducción de datos entre estilo democrático y mantenimiento de las metas de atención	93
- Figura 4.11 Análisis de reducción de datos entre estilo democrático e incremento de las metas de atención	94
- Figura 4.12 Análisis de reducción de datos entre estilo democrático y disminución de las metas de atención	95
- Figura 4.13 Análisis de reducción de datos entre estilo anárquico y mantenimiento de las metas de atención	96
- Figura 4.14 Análisis de reducción de datos entre estilo anárquico e incremento de las metas de atención	97
- Figura 4.15 Análisis de reducción de datos entre estilo anárquico y disminución de las metas de atención	98

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Muchas investigaciones e informes realizados a nivel internacional sobre el liderazgo concluyen que: “El comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son elementos fundamentales que determinan la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio en la escuela” (Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004; citados por Murillo, F. 2006, p. 1).

“Existe un líder que hace que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización, y que es capaz de provocar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Se trata del líder transformacional” (Robbins. 1994, citado por Vega, C. y Zavala, G., 2004, p. 33).

Para hacer frente a las necesidades de innovación y cambio que se exige hoy a las organizaciones, por las características de este nuevo mundo globalizado, variado y cambiante, que requiere del apoyo mancomunado y modelos de participación colectiva; deducimos que el liderazgo más eficaz es el transformacional que integra al estilo democrático, sin duda, será el más adecuado para enfrentar las exigencias del futuro.

Entonces, si queremos cambiar las escuelas y mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo democrático transformacional, que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen con la comunidad educativa el proceso de transformación con visión de futuro, eficiencia y eficacia hacia la calidad de la educación; que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, una actitud asequible a la comunidad educativa, todo ello repercutirá favorablemente en la oferta y demanda de los servicios educativos entre la escuela y la comunidad, por la escuela que se desea y que garantice las expectativas de sus hijos.

Debemos considerar que el estilo democrático transformacional no se practica habitualmente en nuestras escuelas.

En nuestra Región, a través de la revisión documentaria, en este caso de los informes estadísticos del 2009 al 2011 de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna sobre metas de atención y racionalización docente en las Instituciones Educativas Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito Alto de la Alianza, se puede verificar y constatar la disminución progresiva de sus educandos en los niveles de Educación Básica.

La información estadística de las instituciones en estudio nos muestra al detalle la reducción de las metas de atención en primaria y secundaria desde el año 2009 al 2011. Se disminuye de 1270 a 1175 en el año 2010 y de 1175 a 1009 en el año 2011. Las secciones disminuyeron de 66 a 63 en el 2010 y de 63 a 59 en el 2011.

Este creciente fenómeno es agudizado por el inadecuado liderazgo ejercido por sus directores de estilo autoritario, inflexible, delegativo y anárquico; en contraste al estilo democrático transformacional que se exige hoy a las escuelas. Los líderes adoptan posiciones individuales, sin ideales ni metas comunes. Se mantienen inoperantes y no gestionan las innovaciones o estrategias para mejorar la calidad del servicio educativo y superar el problema de evasión de sus educandos. Padres de familia y escolares dejan las Instituciones Educativas por el hermetismo esquivo y excluyente de sus directores, no son tomados en cuenta en la organización, son sólo espectadores directos del mal ejercicio de liderazgo y las escasas ofertas de calidad que se brinda en el servicio educativo. Ante esta indiferencia optan por el traslado o cambio de institución provocando la disminución de metas de atención y la excedencia del personal docente.

Las políticas educativas al 2021 del Proyecto Educativo Nacional plantean, entre otras: “Fomentar climas institucionales amigables, integradores y estimulantes”, “Cambiar el actual modelo de gestión pública de la educación basándola en procedimientos democráticos (...)”, “Generar espacios y oportunidades permanentes de integración social”, “Promover el compromiso educativo de líderes locales (Proyecto Educativo Nacional al 2021 Poli. 7.3; 12; 26.2 y 30.2). Esperando como resultado una “Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía”.

Por otro lado, la nueva Ley General de Educación establece: “La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible (...) la sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Concejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada”. Como primer objetivo de la gestión educativa plantea: “Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa”. (Ley General de Educación 28044–Art. 63º).

Del análisis textual deducimos que, para mejorar la calidad educativa y desarrollar el aprendizaje organizacional orientados hacia la producción de los resultados esperados, se debe comprometer democráticamente la participación de la comunidad educativa en la organización y en la gestión institucional, bajo un enfoque holístico con un liderazgo democrático transformacional.

Una escuela con un líder democrático transformador, con visión de futuro, que comparte tareas y responsabilidades priorizando el bienestar común, se ve superada por las demandas de la población en inscripciones y matrículas e incrementa progresivamente sus metas de atención. Esta práctica conlleva a la satisfacción plena de los usuarios.

Por ello la gestión y el estilo de liderazgo ejercido por el director es determinante en la permanencia, traslado e incremento de las metas de atención, que en este caso son objeto de estudio.

En las Instituciones Educativas Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito Alto de la Alianza de Tacna, progresivamente se vienen reduciendo las metas de atención como consecuencia del trabajo personal, absolutista y delegativo de sus directores, en ellos se evidencia el predominio de los estilos de liderazgo anárquico y autoritario, con menor índice el estilo democrático, definido en sus desempeños.

Estas instituciones, de acuerdo a las estadísticas del 2009 al 2011, son las que presentan mayor reducción en sus metas de atención, a este problema se suma la excedencia del personal docente que queda sin alumnos y sin estabilidad laboral provocándose en ellos el temor a ser desplazados, que en este caso se

constituye en una realidad palpable. De continuar esta situación, si no se toman los correctivos para enmendar este problema, estas instituciones educativas perderán su prestigio y no serán de aceptación para los padres de familia y el alumnado. La disminución de las metas de atención está motivada por la combinación manifiesta del ejercicio de liderazgo anárquico y autoritario ejercido por sus directores, sólo con ansias de poder, personalistas, evasivos y desinteresados, sin metas comunes. Este nocivo accionar influye negativamente en la calidad del servicio educativo provocando el traslado de sus educandos hacia otras instituciones y, por ende, el cierre de sus aulas. Por ello, para evitar la evasión de los educandos y el desempleo docente, se considera de suma importancia realizar el presente trabajo de investigación para determinar con exactitud la trascendencia de los estilos de liderazgo y su relación con el aumento, permanencia o disminución de las metas de atención.

Por lo expresado esperamos que con este trabajo de investigación se logre un mejor entendimiento sobre el ejercicio de los estilos de liderazgo en la organización educativa y sus relaciones significativas con la problemática de la educación básica. Asimismo, crear conciencia entre los directores de las I.E sobre lo importante que es para el desarrollo de nuestra región gestionar la calidad educativa e incentivar la participación activa de sus docentes y padres de familia en miras a superar el problema de evasión y excedencia en sus I.E.

1.2 Formulación del problema.

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y las metas de atención en las instituciones educativas Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del distrito del alto de la alianza de Tacna?

1.3 Justificación

1.3.1 Teórica

La presente investigación complementa la teoría expuesta en la obra de Fernández M. (2002, p. 235) “La dirección escolar ante los retos del siglo XXI”. Él señala que un centro educativo del siglo XXI no podrá ser dirigido por un administrador competente. Se necesitará algo más que un gestor eficaz para

equilibrar la diversidad y el conflicto que éste genera en función de las expectativas de los clientes, los agentes de la educación y los objetivos de la institución en una sociedad compleja y en cambio permanente.

La deriva de un liderazgo anárquico y el modelo clásico del liderazgo autoritario, del director solitario y jefe, no son los adecuados para armonizar el trabajo organizacional y gestionar la calidad educativa en las escuelas.

Ese gestor al que se refiere Fernández, M. es el líder democrático transformador, con visión de futuro, promotor de la unidad y de liderazgo compartido, adecuado a los cambios del mundo globalizado y la celeridad tecnológica, comprometido con la innovación y transformación que mantiene a su organización en un alto nivel competitivo. Hoy sólo las escuelas de calidad pueden asegurar su supervivencia. La mejor respuesta para este propósito es adoptar razonablemente el aprendizaje organizacional bajo un liderazgo democrático transformador.

El director juega un papel decisivo en la organización de escuelas de calidad, establece un clima organizacional que favorece los aprendizajes y hace el destino preferencial de sus usuarios, alumnos y padres de familia. La gestión de calidad ubica a la escuela más cerca de sus beneficiarios, del “conjunto y cantidad de educandos para quienes se programa y dirige formalmente el servicio educativo”, concepto unificado y extraído de entrevistas sin publicar de los docentes Ninaja, E., Torres, E. y Gómez, M. (2011).

1.3.2 Práctica

El presente trabajo se justifica por que pretende revalorar e instituir los estilos de liderazgo que la escuela actual requiere y exige, objetando el liderazgo autoritario del director y jefe y del director anárquico. Propondrá, después de una evaluación diagnóstica, alternativas para el mejor desempeño de los directores en las instituciones educativas que dirigen. En el aspecto práctico permitirá el estudio de la relación entre dos variables, estilos de liderazgo y metas de atención, los resultados positivos y negativos de esa relación y su influencia en la oferta y demanda educativa.

1.3.3 Metodológica

La presente investigación se encaja en la metodología científica siguiendo la estructura de una investigación descriptiva correlacional, con información válida y confiable, observando en la muestra las variables de estudio para establecer entre ellas sus relaciones positivas y negativas, también el influjo de los estilos de liderazgo en la oferta y demanda del servicio educativo. Servirá como marco referencial para instituir el estilo de liderazgo adecuado que las instituciones educativas requieren excluyendo, por su efecto negativo, los estilos que dificultan la gestión de calidad educativa. A fin de aclarar una situación problemática que afecta a las I.E. del Cono Norte de Tacna, nuestro diseño se centra en advertir cual es el estilo de liderazgo que las escuelas actuales requieren.

1.3.4 Viabilidad

El trabajo de investigación fue viable por la información verídica existente, por el acceso del investigador a los centros de estudio, al Internet, y por los recursos materiales existentes asequibles a la economía del investigador.

1.4 Limitaciones.

- Escaso tiempo para el desarrollo de la investigación, lo que se compensó con la adquisición de la bibliografía requerida y la instalación particular del servicio de Internet.
- Escasa información antecedente sobre la relación de las variables. Esta limitación fue superada con la adecuación e interpretación de percepciones en estudios e investigaciones relacionadas al sector familia, salud, escuela, organización, entre otros, con aportes contiguos y enfoques personales.
- Renuencia de los directores de las instituciones educativas en investigación a brindar información sobre las variables de estudio. Limitación que se contrarrestó con el apoyo de docentes y autoridades educativas.

1.5 Antecedentes.

1.5.1. A nivel internacional:

➤ Flores, C. (2015) en su investigación “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. Concluye que:

El liderazgo transformacional, permite generar entornos con altas expectativas para todos los miembros de la comunidad educativa, al percibir mayor eficacia en el funcionamiento del centro educativo.

Entonces, para permitir la generación de mejores resultados, el liderazgo debería ser transformacional el cual nos permitirá afrontar los nuevos cambios que hoy requiere la sociedad. Los líderes directores actúan con la convicción de que sus esfuerzos influirán en los resultados con organizaciones más productivas. Se clarifica la necesidad del liderazgo transformacional

➤ Pedraja, L., Rodríguez, E., Barreda, E., Sagredo, O. & Segovia, C. (2009), en su trabajo “Estilos del liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: Un estudio empírico en los colegios básico de la ciudad de Arica-Chile”. Investigaron sobre la relación entre los estilos de liderazgo y los resultados que los estudiantes obtienen en la prueba nacional del sistema de medición de la calidad de la educación, el desempeño del líder y el rendimiento en educación primaria. Concluyeron que:

El estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre los resultados que se obtienen en el sistema de medición de la calidad de la educación” y que “El estilo laissez faire, es decir, el dejar que los equipos técnicos y el profesorado actúen por su propia cuenta, sin un rol activo del director, tiene un impacto negativo sobre los resultados que obtienen los colegios.

En este contexto, existe una amplia expectativa en la actuación de los directores sobre el desempeño de habilidades, capacidades y del ejercicio colectivo

que hagan viable este proceso de participación democrática en las instituciones educativas en pro de la eficiencia y eficacia y mejora de la calidad educativa.

1.5.2 A nivel nacional:

➤ Mejía, D. y Rangel, M. (2014) con su tesis: “Liderazgo directivo en los centros de educación técnico-productiva de la provincia de Chincha-Ica”. Concluyen en sus aportes:

“Se ha determinado que el bajo nivel de aceptación que tiene la gestión de los directores, estaría asociado al estilo de liderazgo autoritario y no participativo que desarrollan los directivos estudiados. Se suma a esa percepción de los docentes, el hecho que los directivos se muestran poco abiertos a la innovación y no reconocerían la conexión que deberían tener los procesos formativos en los Centros de Educación Técnico - Productiva, con las demandas de formación laboral que plantea la provincia de Chincha”.

Sancionan la ineficacia del liderazgo anárquico y liderazgo autoritario, ambos ineficaces ante las actuales demandas de la sociedad del conocimiento que exige innovación, dominio de tecnologías y metas cada vez más ambiciosas. Ambos estilos de baja aceptación por los docentes.

➤ Gutiérrez, M. (2008) elaboró su investigación sobre Curriculum, liderazgo y nivel profesional docente en la calidad educativa de la UNMSM. Entre sus objetivos determinó la relación entre el estilo de liderazgo de la dirección con la gestión de la calidad educativa. Concluyó que:

El estilo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes es el estilo democrático y situacional que motiva a los docentes, y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos.

En un 95% existe una relación directa entre el estilo de liderazgo de la dirección con la gestión de la calidad educativa.

Se reafirma la necesidad de un liderazgo democrático que se ajuste a las necesidades e intereses de los estudiantes en relación a los requerimientos de la realidad social.

1.5.3 A nivel regional:

➤ Franco, V. (2009) en su investigación realizada en Tacna sobre el “Análisis del desarrollo organizacional y los estilos de liderazgo de los directores de las instituciones educativas del cono norte de la ciudad de Tacna”. Concluye que:

La mayoría de los directores de las instituciones educativas del Cono Norte de la ciudad de Tacna presentan bajo nivel de liderazgo, caracterizado por la poca capacidad para implicarse con los docentes y alumnos que dirigen, inadecuadas habilidades para promover la integración de los equipos de trabajo y carencia de un planeamiento estratégico motivador e integrador.

Esta conclusión especifica el accionar de los líderes directivos, delegativos y anarquistas, contraria a los requerimientos de la escuela actual que demandan líderes democráticos y transformadores, considerados los más adecuado para los contextos educativos.

1.6 Objetivos.

1.7.1 Objetivo general

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las metas de atención en las instituciones educativas Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del distrito del alto de la alianza de Tacna-2017.

1.7.2 Objetivos específicos:

a) Establecer el estilo de liderazgo que practican los directores de las I.E. Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito del Alto de la Alianza de Tacna-2017.

b) Determinar el nivel de las metas de atención en las I.E. Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito del Alto de la Alianza de Tacna-2017.

d) Establecer la relación del estilo de liderazgo con el mantenimiento de las metas de atención en las I.E. Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito del Alto de la Alianza de Tacna-2017.

e) Establecer la relación del estilo de liderazgo con el incremento de las metas de atención en las I.E. Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito del Alto de la Alianza de Tacna-2017.

f) Establecer la relación del estilo de liderazgo con la disminución de las metas de atención en las I.E. Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito del Alto de la Alianza de Tacna-2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

2.1 Estilos de liderazgo.

2.1.1 Definición:

Estrella, G. (2002) cita a Hampton y a Davis con las siguientes definiciones:

Hampton (1990) sostiene que la suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados se puede denominar estilo de liderazgo.

Por otro lado, Davis (1988) considera al estilo de liderazgo como el conjunto total de acciones de liderazgo que realiza el líder, tal como es percibido por los empleados, estas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga hacia la tarea o las personas.

Por otra parte, Bautista, S (2008 p. 118) explica el estilo de liderazgo a partir de los comportamientos que manifiesta el director –funcionario- líder, se define como la dimensión que integra habilidades que influyen y guían al otro en el logro de objetivos de forma personal, grupal y organizacional.

Considerando a los tres autores podemos decir que el estilo de liderazgo es el comportamiento (valores y actitudes) que asume el líder y que lo lleva a ejercer dominio sobre los demás a través de relaciones directas con el grupo; igualmente es considerado como el medio para la autogestión en las organizaciones.

Según la definición de liderazgo, se puede identificar que este es de suma importancia para el trabajo y clima organizacional, ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional que conlleve con eficiencia y eficacia a los resultados esperados. El liderazgo determina la productividad de la organización.

Valga citar en este contexto la frase célebre de Henry Kissinger “La tarea de un líder es llevar a su gente de donde se encuentra a donde nunca estuvo”. Es decir, guiar a sus colaboradores, bajo una visión ambiciosa, hacia el porvenir idealizado, necesario y asequible a la naturaleza humana.

2.1.2 Teoría de los estilos de liderazgo

Existen básicamente tres tipos o estilos de liderazgo que se enfatizan a continuación: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal. (Lewin, Lippitt y White, 1939, citados por Ayoub, J., 2009).

a) Liderazgo autoritario

Este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores. Considera que él es el más razonable y, por lo tanto, competente para tomar decisiones, ve en sus colaboradores la supuesta incapacidad para superarlo.

b) Liderazgo democrático

En este tipo de liderazgo el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar en consulta con los colaboradores, pero bajo la supervisión, acompañamiento, guía y consentimiento del líder.

De acuerdo con Calero (2001, citado por López, A., 2005, p.95), la Dirección Democrática debe apuntar al mejoramiento de la calidad de la educación, y debe caracterizarse por promover la participación del grupo y el aprovechamiento de sus opiniones. El liderazgo compartido favorece el diálogo, la crítica constructiva, la organización de actividades, el uso de diferentes técnicas y la selectividad de correctivos y sobre todo la formación integral del educando. Comprende los aspectos humanos y sociales del fenómeno educacional; planifica y no improvisa; supervisa, orienta, asesora, evalúa, invita no manda, incluye, predica y practica.

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo. Está integrado al liderazgo transformacional.

El ejercicio del liderazgo democrático da la garantía de un servicio educativo descentralizado en pro de gestiones eficaces y eficientes en la administración de los sistemas educativos.

En este sentido, el vínculo estratégico entre descentralización y calidad es la participación de la comunidad. La gestión descentralizada de los sistemas educativos, más cerca de los usuarios y de la comunidad, favorecería la participación de los padres y de las diversas instancias organizadas de la sociedad local en los asuntos de la escuela.

c) Liderazgo anárquico liberal o laissez faire (“dejad hacer”)

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, describe las actividades que corresponde hacer, y aclara que suministrará más información sólo si la solicitan. Delega funciones y proporciona muy poco o casi nada de apoyo a sus colaboradores, esperando resultados sin comprometerse en la consecución de los mismos. El líder anárquico liberal elude responsabilidades.

2.1.3 Tipología de los estilos de liderazgo

“Existen múltiples tipologías acerca de los estilos de liderazgo” (Pedraja, L. y Rodríguez, E. 2004 p. 65). Sin embargo, se ha determinado la importancia de distinguirlos de acuerdo a las cualidades y funciones del líder:

- a) Según las cualidades del líder:** democrático, autoritario y anárquico.
- b) Según sus funciones:** participativo, colaborativo e instrumental.

Estas tipologías o dimensiones no son excluyentes entre sí. Convergen de acuerdo a las capacidades del líder. El estilo de liderazgo participativo se

caracteriza por cuanto el líder considera la opinión de los subordinados (democrático), y les consulta para decidir cómo enfrentar un problema, pregunta y asume sugerencias.

El estilo de liderazgo colaborativo se caracteriza porque el líder ayuda a los suyos en los trabajos encomendados, le llama la atención la seguridad y el bienestar del grupo, trata a todos por igual y se afana en los detalles para que todos se sientan bien, se identifiquen con los propósitos institucionales y hagan suyos los resultados (democrático y transformacional).

El estilo de liderazgo instrumental (autoritario) se caracteriza porque el líder explica e impone a sus subordinados como llevar a cabo el trabajo, decide el modo en el cual las cosas se deben hacer, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo, sin consulta de ningún tipo. No da razón a opiniones o sugerencias de los colaboradores, teme ser superado.

Podemos considerar una tercera tipología de **acuerdo a su influencia en la sociedad**: burocrático-transaccional (entendido como el ejercicio del control basado en la jerarquía), carismático (basado en las cualidades personales del líder como elemento de transformación) y tradicional (relacionado con la arbitrariedad en el poder). (Weber, citado por Zuta, P., 2010, p. 19).

2.1.4 Compatibilidad de estilos

Aunque existan variados estilos que se diferencian y se apoyan entre sí, lo normal es que un director utilice en su ejercicio dos o más estilos con más frecuencia que los demás. Esto caracteriza su desempeño y su estilo dominante el cual se sustenta en alguna de las siguientes motivaciones del ser humano de acuerdo a McClelland (1965, citado por Gross, M., 2009):

a) Motivación de logro: es el deseo de alcanzar o superar un estándar óptimo en el trabajo definido por uno mismo o por la sociedad.

b) Motivación de poder: es el deseo de influir en los seguidores y conseguir que ellos actúen de una forma u otra de acuerdo a los deseos personales del líder.

c) Motivación de afiliación: es el deseo de cultivar relaciones interpersonales de amistad y trabajo con los demás miembros de la organización.

Así se puede observar que cada estilo se basa en una motivación. El estilo autocrático del jefe dominante se basa en la motivación de poder, de la influencia en los demás sin control absoluto, sino en el sentido de exigir resultados que él considera son los adecuados para su éxito y el éxito del grupo.

La integración del estilo **democrático transformacional** se fundamenta en la motivación de afiliación y de logro, en la concesión de prioridad al bienestar de los colaboradores. Está relacionado con el servicio personal y apoyo horizontal por la consecución de logros comunes. Es el que desarrolla el potencial del recurso humano.

Por último, el estilo anárquico caracterizado por el descontrol y la confusión, que corre el riesgo de dejar al grupo a la deriva sin dirección, se funda en la motivación de poder del líder que es el origen de las decisiones

De esto deducimos que, los líderes que tienen éxito no dependen únicamente de un solo estilo, son los que utilizan dos o más estilos integrándolos para lograr sus mejores resultados en función de las exigencias del medio.

2.1.5 Impacto del estilo de liderazgo

Muchos estudios reafirman la idea que el estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados. Se sostiene que el liderazgo democrático y transformacional está más relacionado que el liderazgo autoritario y directivo con el hecho de conducción, aceptación y apoyo a los miembros del grupo. Por otra parte, se establece que el estilo de liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad; además, el liderazgo influye en forma directa sobre los resultados. Se plantea que los diferentes estilos de liderazgo tienen diversos efectos sobre variables tales como la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas, la claridad y los resultados y, sobre todo, en el clima organizacional.

Un hecho fundamental es que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, ya que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización. (Pedraja, L, Rodríguez, E., 2004, p.64)

Asimismo, se demuestra que el desempeño de la organización se ve influido por la cultura competitiva e innovativa que caracteriza al líder democrático transformacional, en tanto que el tipo de cultura se ve influenciado por el estilo de liderazgo, el estilo de liderazgo afecta el desempeño de la organización y sus resultados.

Respecto a los resultados Hechinger (1981 citado por Hernández, G., 2004, p. 88) señalaba: "Nunca he visto una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director. He visto cómo malas escuelas se convertían en buenas y, lamentablemente, cómo destacadas escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos, el auge o declive podía verse fácilmente reflejado en la calidad del director".

2.1.6 Modelo de intercambio o modelo transaccional de liderazgo.

El enfoque tradicional de liderazgo transaccional está basado en el intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. "El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente". (Cárdenas, J., 2003, p. 39).

En ese sentido las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, sus motivaciones y desempeño. De otra manera, el liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas para el acatamiento del seguidor. Concentra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones del trabajo encomendado, para luego establecer las medidas correctivas previa negociación.

Por otra parte, se habla de un "Estilo Transformacional" como opuesto al liderazgo transaccional.

2.1.7 Del liderazgo transaccional al transformacional.

En las últimas décadas, en los diversos ámbitos de la vida académica y social, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los estados.

En ese contexto, ha aparecido un nuevo género de teorías de liderazgo. En contraste con las teorías tradicionales de liderazgo han surgido las Teorías de liderazgo transformacionales, que toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores, el trabajo relacionado con el estímulo, la confianza y la seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de estos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado deber. Más aún, en contraste con aquellas teorías que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos orientados a las personas. (Cárdenas, J., 2003, p. 39).

Las teorías más recientes, entre ellas las transformacionales, describen a los líderes en términos de una articulación entre la visión y misión institucional, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores, estableciendo innovaciones y riesgos desafiantes, mostrando respeto y confianza por ellos. Estas teorías absorben al clásico liderazgo democrático y carismático.

Una de las apreciaciones de Bass, B. (Citado por Vega, C y Zavala, G., 2004, p. 15) es que “el líder es fundamentalmente transformacional, es decir, cambia, inventa y moderniza la cultura organizacional (reglas, significados, creencias grupales, ideología, moralidad y ética)”.

Bass define al liderazgo transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento. (Bass y Avolio 1994, citados por Vega, C y Zavala, G., 2004, p. 22)

Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los colaboradores, y a su vez asertivamente promueven el trabajo de equipos en la organización. En ese sentido, despiertan en el individuo un alto conocimiento e identificación con temas claves para el grupo y la organización, mientras aumenta la confianza de los seguidores. Tales líderes logran resultados por su forma de dirigir al grupo (en forma compartida), son carismáticos a los ojos de sus colaboradores y se convierten en una fuente de inspiración para ellos. Pueden tratar individualmente a sus subordinados para satisfacer sus necesidades, y puede estimularlos intelectualmente para su mejor desempeño.

2.1.8 Estilo de liderazgo a adoptar

Considerando los tres estilos básicos de liderazgo deducimos que, con un liderazgo predominantemente autoritario se logra una mayor cantidad de trabajo, pero a causa de generar tensión, falta de espontaneidad e iniciativa en los trabajadores; el trabajador se automatiza frente a las exigencias del líder; pero, el trabajo resulta óptimo sólo cuando el líder está presente, y él no puede estar en todas partes al mismo tiempo.

Bajo un liderazgo netamente liberal suelen obtenerse pobres resultados en cuanto a calidad y cantidad, además de que las tareas suelen desarrollarse al azar y se suele perder tiempo, por ejemplo, en discusiones infructuosas ajenas al trabajo que corresponde ejecutar. Los trabajadores utilizan su tiempo en asuntos personales, descuidando los intereses y propósitos de la organización.

Con un liderazgo democrático el nivel de producción no suele ser igual al de los trabajadores sometidos bajo un liderazgo autoritario, pero la calidad del trabajo suele ser superior; además, bajo este estilo de liderazgo los trabajadores suelen mostrar mayor eficiencia, mayor creatividad, comunicación, responsabilidad, iniciativa y compromiso. En estos casos se desarrolla el sentido común y el trabajo en equipo. El líder Democrático prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine. Cuando se está en la necesidad de resolver un problema, el líder ofrece diversas soluciones, entre las cuales la comunidad debe resolver cuál

tiene que ser la solución más apropiada. Con este ejercicio cada colaborador hace suyo el propósito institucional

De este análisis pareciera que el liderazgo democrático es la mejor opción a adoptar; sin embargo, en la práctica se debe conjugar con los otros estilos y se hace necesario trabajar con los tres tipos de liderazgo de acuerdo a la situación que se esté dando, de las personas a liderar y a la tarea o trabajo que se tenga que ejecutar. No obstante, en cada etapa de ejecución es necesario el predominio del ejercicio democrático.

En ocasiones el líder debe mostrarse autoritario y hacer cumplir las órdenes, en otras, debe incentivar la participación y consultar a sus trabajadores sobre sus decisiones y, si las circunstancias lo requieren, dejar que ellos mismos dispongan y resuelvan.

Se debe optar por el liderazgo autoritario cuando las tareas sean rutinarias y repetitivas, cuando haya indisciplina en los trabajadores, cuando no estén haciendo bien su trabajo, o cuando un trabajador cometa errores o faltas de manera reiterativa.

Debemos mostrar un liderazgo democrático, por ejemplo, cuando los trabajadores estén haciendo bien su trabajo, y el negocio esté creciendo sostenidamente en cantidad y calidad.

Y debemos mostrar un liderazgo liberal, por ejemplo, cuando el trabajador muestre un alto nivel de autosuficiencia, autonomía y responsabilidad.

2.1.9 Dimensiones del Liderazgo.

Es necesario entender a las dimensiones del liderazgo como los puntos de apoyo que regulan el trabajo del líder y dan equilibrio a su desempeño. Franco V. (2009) considera las siguientes dimensiones:

a) Apoyo en el desarrollo de la capacidad de las personas: Ser accesible a las personas de la organización, reconocer sus actitudes, esfuerzos y resultados. Motivarlas constantemente y ofrecerles la oportunidad, los recursos y la

responsabilidad para que puedan realizar su trabajo y cumplir sus objetivos comunes y personales.

b) Fomento de la unión dentro de la organización: Impulsar el trabajo en equipo y el trabajo entre personas, ya sean de distintas disciplinas, conocimientos y áreas de trabajo. Reforzar la relación entre los compañeros de trabajo (partners); impulsar la creatividad e innovación; trabajar conjuntamente para potenciar el trabajo y mejorar los resultados.

c) Implicación con usuarios y la sociedad: Identificar las necesidades y expectativas de la sociedad a fin de fijar los objetivos estratégicos que satisfagan al consumidor; reforzar la relación entre los clientes y la organización; reconocer el papel e importancia del cliente para la organización.

d) Desarrollo de la cultura de la organización: Establecer las políticas de la organización considerando la misión, visión, valores, principios éticos, señas de identidad y otros elementos que pueden configurar la cultura de la organización, en un marco de gestión orientada hacia la calidad.

e) Implicación en los procesos y la efectividad del liderazgo: Dilucidar la gestión en los procesos y revisar la eficiencia y efectividad del líder para el mejoramiento sostenible.

f) Impulso del cambio en la organización: Identificar las necesidades de cambio de la organización, teniendo en cuenta los cambios sociales, tecnológicos y económicos a nivel global e implicar a las personas, eliminando las resistencias dentro de la organización.

2.1.10 Consideraciones sobre los efectos del liderazgo.

El estilo de liderazgo afecta el desarrollo del trabajo grupal, el clima institucional y los resultados. Se sostiene que el liderazgo participativo, a diferencia del liderazgo directivo, está más relacionado que con el hecho de efectuar observaciones de apoyo a sus colaboradores. Por otra parte, se establece que el estilo de liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad; el liderazgo influye en forma directa en la productividad.

Estudios sobre el tema nos plantean que los diferentes estilos de liderazgo tienen diversos efectos sobre la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas, la claridad y el compromiso y el clima organizacional. El estilo de liderazgo entonces influye sobre los subordinados, el líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización. Asimismo, se demuestra que en el desempeño de la organización influye la cultura competitiva e innovativa, en tanto que el tipo de cultura se ve influenciado por el estilo de liderazgo y, por lo tanto, el estilo de liderazgo, afecta el desempeño de la organización y la calidad del servicio de la organización determinando los resultados de éxito o fracaso.

2.1.11 Requerimientos al líder director.

Hablar de dirección es hablar de liderazgo; pero, no todos los que ocupan hoy una dirección tienen la capacidad de liderazgo. Por los cambios acelerados, la globalización y la expansión de la informática; las exigencias que tiene hoy la Reforma Educacional sobre los directivos, el líder requiere del dominio y aplicación de diversos tipos de conocimientos. De acuerdo a Fernández Pérez (1988; citado por Poloni, R., 2011, p. 4), mencionamos los siguientes:

a) Conocimiento de las Personas: Aunque las habilidades de percepción interpersonal son muy complejas y adquiridas de forma poco consciente en la relación cotidiana con los demás, los directores deben someter a reflexión todos aquellos esquemas y juicios que de forma intuitiva construyen acerca de los demás para evitar estereotipos o simplificaciones excesivas. A fin de que sus juicios sean más imparciales puede ser conveniente:

- Observar a las personas en diferentes situaciones.
- Ofrecer variadas oportunidades a todos los miembros para que desarrollen sus facultades.
- Favorecer encuentros y actividades que permitan a las personas y a los grupos conocerse mejor.
- Contrastar su idea de los demás con la que tienen otros participantes, haciéndose consciente de las limitaciones y parcialidad de su percepción, etc.

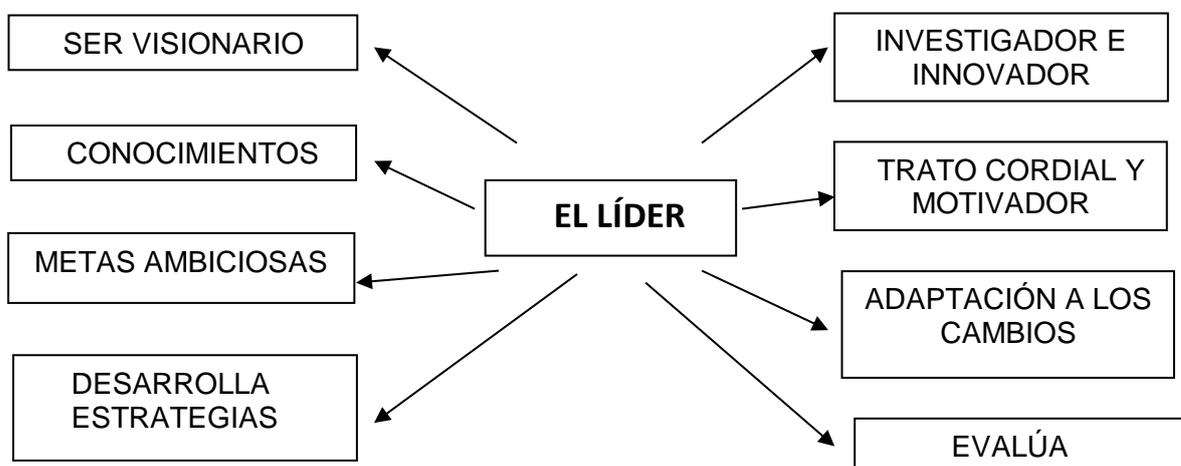
b) Conocimiento de la Práctica Docente: Los directores deben poseer una probada experiencia docente. Han de ser conocedores de la realidad del propio establecimiento e incluso tener conocimiento de otras escuelas, a nivel organizativo, curricular, económico, de relaciones externas, etc.

c) Conocimiento de las Teorías Educativas: Dirigir requiere el empleo de esquemas y teorías para analizar, sistematizar, sugerir posibilidades, actuar críticamente.

Conocimientos procedentes de la sociología de la educación, de las teorías curriculares, de aprendizaje o de modelos de evaluación pueden ser de gran utilidad a los Directivos. El conocimiento de las teorías educativas permitiría hacer una mejor interpretación de todo lo que acontece en los Establecimientos Educativos. Este conocimiento puede obtenerse no sólo de medios académicos, cursos o fuentes escritas, sino también de sistemas informales, conversaciones, reuniones, debates, etc.

d) Conocimiento de Modelos y Técnicas de Organización: El Directivo se ve implicado en numerosos procesos de toma de decisiones, liderazgo, innovación, creación de equipos, de planificación, asesoramiento, supervisión pedagógica, comunicación constante, delegación, evaluación, etc., que requieren el conocimiento de diversas técnicas y destrezas comunicativas, de investigación, de coordinación, de evaluación de equipos, dirigidos a superar la problemática existente y mejorar la calidad educativa.

En ese sentido el perfil del líder director exige capacidades como:



2.1.12 El líder del nuevo siglo

Al observar la evolución de las teorías de liderazgo, vemos que una de las primeras conjeturas planteadas a comienzos del siglo XX fue la teoría del Gran Hombre, según la cual el líder es una especie de héroe que posee características únicas e innatas que la mayoría de la gente no tiene ni puede adquirir; ejemplos son de esta clase de líderes son Washington y Churchill. Luego aparecieron otras teorías concentradas en las conductas del líder, tales como la teoría del líder autoritario, la del líder participativo y del líder situacional. Hasta llegar al líder transformador.

Mc gregor Burns, J. (1978, citado por Beraún, L., 2011; p.24) sostuvo que “la motivación del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor”. Sugirió entonces la teoría transformacional considerando al liderazgo como un proceso mediante el cual el líder y los subordinados se ayudan mutuamente en su crecimiento para llegar a un nivel superior de moralidad y motivación. Esta teoría después fue perfeccionada por Bernard Bass en 1985.

El liderazgo transformacional es uno de los más estudiados en la actualidad, Bernard Bass es su principal precursor que se basó en las ideas originarias de James Mc gregor Burns.

En esta teoría cobran especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto a sus líderes. Los seguidores no solo confían y respetan a su líder, sino que lo idealizan como una figura con características excepcionales, algunos rasgos que destacan a los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Esto genera confianza y respeto de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. (Beraún, L., 2011, p.24).

La evolución de las teorías se inicia entonces con la concepción del líder héroe, que tiene todas las respuestas y que ha nacido para mandar, y termina con un liderazgo más humano, abocado a un proceso de transformación trascendental que ayuda a crecer a sus subordinados. El líder transformador busca democráticamente el interés común más que el propio.

2.1.13 El liderazgo eficaz

La escuela actual necesita para un crecimiento cualitativo continuo, planeado y sistematizado el concurso de toda la comunidad educativa y de la sociedad en general para enriquecer los procesos de mejora educativa. Se requiere la colaboración de la familia, alumnos, vecinos y organizaciones de la comunidad, donde todos los elementos compartan responsabilidades, propósitos y metas. Que el trabajo colegiado sea una característica del quehacer diario en la escuela. Schmelkes (1996, citado por Romero, V., 2008) decía: “El trabajo en equipo hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra y que todos agucen su ingenio para resolver las cuestiones que son de todos”.

El líder eficaz es aquel que convierte las fortalezas de las personas y de la organización en productivas y procura hacer irrelevante sus debilidades. Respeta la capacidad profesional de sus colaboradores, muestra interés individual por su personal, utiliza estrategias de motivación para mejorar el desempeño, promueve el trabajo en equipo, es arriesgado e innovador, armoniza las relaciones interpersonales, transforma su institución adecuando las actividades a las exigencias del medio, acepta sus errores y los corrige. Por lo tanto, el liderazgo eficaz no son solamente capacidades individuales y psicológicas, sino buenos resultados. Un elemento clave en el acercamiento al logro de los resultados educacionales es el director como líder transformador en su institución, que se involucra en todas las actividades pedagógicas, administrativas, organizativa y de participación en la comunidad. Los líderes eficaces se miden en sus resultados.

2.1.14 Conductas orientadas hacia el liderazgo eficaz

Ejemplos de conductas del líder para las tres categorías del comportamiento		
Ejemplo de conductas orientadas hacia:		
Las tareas	Las relaciones	El cambio
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar las actividades. ➤ Planificación a corto plazo. ➤ Asignación del trabajo. ➤ Clarificar las expectativas. ➤ Definir metas concretas. ➤ Explicar normas, políticas y procedimientos. ➤ Dirigir y coordinar el trabajo. ➤ Seguimiento. ➤ Resolución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar y animar a las personas. ➤ Expresar confianza en el grupo. ➤ Construir relaciones personales. ➤ Reconocimiento de logros. ➤ Ofrecer asesoramiento. ➤ Consultar con otros. ➤ Permitir la participación. ➤ Informar sobre decisiones que pueden afectar a otros. ➤ Ayudar a resolver problemas de forma constructiva. ➤ Construir identidad de equipo. ➤ Seleccionar nuevos miembros cualificados para el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar el entorno para detectar amenazas y oportunidades. ➤ Interpretar coyunturas para explicar la necesidad de cambios. ➤ Analizar el entorno para obtener ideas de mejora. ➤ Imaginar nuevas posibilidades. ➤ Animar un enfoque distinto hacia los problemas y oportunidades. ➤ Fomentar el aprendizaje colectivo. ➤ Experimentar con nuevos enfoques. ➤ Implementar cambios simbólicos. ➤ Facilitar esfuerzos para la implementación de cambios. ➤ Comunicar y celebrar progresos en los cambios. ➤ Conseguir apoyo en los agentes externos para los cambios.

Fuente: Adaptado de Yukl (2009:70)

Prácticas claves para un liderazgo efectivo.

Prácticas claves para un liderazgo efectivo

<p>Los “líderes efectivos” – aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes – muestran un mismo repertorio de prácticas</p> <p>(Leithwood et al, 2007)</p>	CATEGORÍA	PRÁCTICAS	<p>Motivaciones</p>
	<p>Mostrar dirección de futuro, <i>Realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, estableciendo un “propósito moral”.</i></p>	<p>Visión (construcción de una visión compartida)</p> <p>Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)</p> <p>Altas expectativas</p>	
<p>Desarrollar personas <i>Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.</i></p>	<p>Atención y apoyo individual a los docentes</p> <p>Atención y apoyo intelectual</p> <p>Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)</p>	<p>Condiciones de Trabajo</p>	
<p>Rediseñar la organización, <i>Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.</i></p>	<p>Construir una cultura colaborativa</p> <p>Estructurar una organización que facilite el trabajo</p> <p>Crear una relación productiva con la familia y comunidad</p> <p>Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)</p>		<p>Docentes</p>
<p>Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela <i>Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases</i></p>	<p>Dotación de personal</p> <p>Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)</p> <p>Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)</p> <p>Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo</p>		

Fuente: Leithwood y Riehl (2005) citado por Anderson, S. (2010)

En el presente cuadro se identifican cuatro categorías o dimensiones de práctica de un liderazgo escolar efectivo. Estas son “establecer direcciones”, “desarrollar personas”, “rediseñar la organización”, y “gestionar la instrucción”. Cada dimensión está constituida por un conjunto de prácticas más específicas que necesita desarrollar e implementar un director de escuela, en colaboración con otros miembros de su equipo directivo, para lograr mejorar los tres elementos que integran el modelo de desempeño docente (la motivación, las habilidades, y las condiciones de trabajo). Es importante señalar que hay un vínculo lógico entre estas prácticas y las tres variables mediadoras. Las acciones asociadas con establecer direcciones tienen una influencia significativa sobre el compromiso y motivación de los docentes hacia el mejoramiento escolar. El desarrollo de personal tiene una conexión obvia con el mejoramiento de las habilidades y capacidades profesionales de los docentes. Y por último, las prácticas que constituyen el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción se orientan a mejorar las condiciones de trabajo de los docentes.

2.1.15 Liderazgo y calidad educativa.

El liderazgo es un factor clave en la gestión de la calidad educativa. El líder capaz de involucrar a los agentes educativos en las actividades educativas y marchar junto a ellos en la consecución de los objetivos institucionales, compartiendo las tareas, logra la efectividad y calidad esperada.

En contraposición con décadas anteriores donde se le emparejaba con términos como autoritarismo o burocracia; hoy se demanda un ejercicio del liderazgo caracterizado por su visión de futuro y su capacidad de innovación y gestión de cambios. Esta nueva forma de entenderlo recibe los calificativos de transformacional y visionario. Sobre él, Leithwood (2004, p. 233, citado por Cuevas, M. Días, F. e Hidalgo, V., p. 17) nos dice: los líderes educativos se enfrentan a un dilema crucial en sus esfuerzos por mejorar la enseñanza y el aprendizaje en sus escuelas. Este consiste en que tanto la teoría como la evidencia han empezado a fundirse en torno a enfoques “transformadores” del liderazgo considerados como los más convenientes a los retos a los que se enfrentan estos líderes educativos

2.1.16 El director y la calidad educativa

En un mundo tan cambiante como el nuestro, con el avance vertiginoso de la ciencia y la tecnología; los cambios en la educación se hacen más exigentes para su adecuación y respuesta a los retos de la modernidad. Si las sociedades cambian, las escuelas “fieles reflejos de la sociedad”, también deben cambiar.

En este sentido, opinaba Peter Senge (1990) que las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios. Además, el liderazgo de la organización también debe cambiar a medida que ésta se desarrolla y madura.

Actualmente, los esfuerzos en la escuela están orientados a mejorar la calidad del servicio educativo; pero, debemos tener en cuenta que se trata de calidad para “todos” y no como privilegio reservado a unos pocos. En este proceso, el primer paso es el diagnóstico para identificar cuales son los aspectos que requieren mejora. A través de la evaluación podemos identificar los aspectos positivos y negativos de los programas implantados actualmente en las Instituciones Educativas. Después del diagnóstico se plantean los objetivos y las estrategias que conlleven al mejoramiento de la calidad educativa.

Esta calidad hay que entenderla desde una perspectiva multidimensional, como la posibilidad de ofrecer una educación de excelencia donde se atienda simultáneamente al desarrollo de competencias básicas, al desarrollo de la capacidad de pensar y a la formación para la ciudadanía. Para poder hacerlo, se necesita la voluntad de cambio de toda la comunidad educativa pues la gestión democrática de los centros así lo exige. Ahora bien, el liderazgo que se defiende en la actualidad es el democrático y transformacional ejercido en la organización por el director. Este liderazgo y otros pueden valorarse a través de diferentes instrumentos, siendo uno de ellos la autoevaluación de los desempeños tanto del director, maestros y padres de familias, en relación con los objetivos del centro. Este tipo de evaluación promoverá el aprendizaje organizacional, para enfrentar las nuevas exigencias, y la mejora continua y sostenible de la calidad educativa.

El liderazgo transformacional compartido se construye en el proceso de interacción social, en el quehacer educativo. Desde la cultura organizacional el director promueve los roles de desempeño de sus colaboradores hacia la eficacia sin autoritarismo si no, más bien, bajo los principios de igualdad, solidaridad y democracia. Así el líder recoge las inquietudes del grupo y orienta las transformaciones sobre bases éticas y morales creando ambientes de compromisos y ayudando a comprender a sus colaboradores, desde sus prácticas y reflexiones, la realidad presente para modificarla de acuerdo a las demandas sociales y las exigencias del mundo cambiante.

Siguiendo la postura de Frías, A (2007, p. 15) la educación es un bien de toda la sociedad y corresponde a la misma, y en particular a los sectores más directamente implicados, participar activamente en su dirección. Este principio se debe plasmar en la práctica respetando los derechos reconocidos a cada sector y a la necesidad de que el sistema se vea dotado de la eficacia y calidad exigida por todos

Los agentes de cambio son las personas, por lo tanto, responsables de modificar la organización y el funcionamiento de la escuela adecuando su servicio a las exigencias del momento. Los líderes deben entender mejor a las personas antes que a los papeles y a las tareas, ellas determinan los resultados. El ejercicio adecuado que mueve al colectivo hacia la calidad educativa en bien de la organización y la sociedad a la que sirve es el que ejerce el líder transformador.

2.1.17 Diez causas principales del fracaso del liderazgo

Cestau, D. (2002, citado por Melero, L., 2012) señala las presentes causas:

- Incapacidad para planificar, organizar y detallar. Un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles.
- Soberbia y mala disposición para prestar servicios modestos. Los líderes están siempre dispuestos, cuando la ocasión lo exige, a llevar a cabo cualquier tipo de labor que se les pida que hagan.
- Expectativas de gratificación y sanción (transacciones) por lo que deben hacer los otros de acuerdo a sus intereses.

- Temor ante la competencia de su gente. El líder incapaz no quiere verse superado, se siente avergonzado.
- Falta de imaginación. No resuelve los problemas, delega y elude responsabilidades.
- Egoísmo. El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores genera resentimientos.
- Libertinaje y exigencia. No cumple con sus obligaciones, pero exige a otros que si las cumplan.
- Deslealtad. El líder que no sea leal con su organización y con su equipo desintegra el colectivo.
- Ansias desmedidas de poder. Para ocultar las inmoralidades, no acepta las observaciones a su desempeño.
- Tendencia exagerada a las normas legales. El líder competente es flexible y adecúa los dispositivos legales a las necesidades de la organización. No necesita sancionar para obtener el respeto de sus seguidores.

2.2 Las metas de atención

En la literatura educacional no se encuentra cuantiosa ni variada información referente a las metas de atención como variable de estudio, al respecto, a fin de ampliar los conocimientos en el marco teórico, se ha visto por conveniente adecuar e interpretar percepciones de estudios e investigaciones relacionadas al sector familia, salud, escuela, organización, entre otras, con aportes contiguos y enfoques personales.

2.2.1 Definición

Al no encontrarse definiciones específicas sobre esta variable, se ha visto por conveniente receptar diversos aportes de docentes sobre las metas de atención en entrevistas sin publicar. Al respecto consideramos los siguientes razonamientos:

Ninaja, E., docente de educación primaria, define a las metas de atención como: “El conjunto de alumnos para quienes se anticipan y programan los servicios educativos en cada escuela”.

De acuerdo a Torres, E., docente de educación secundaria, son: “Estudiantes en edad escolar matriculados en una Institución Educativa”

Por otra parte, Gómez, M., docente jerárquico, define a las metas de atención como: “Cantidad limitada de alumnos que estudian en una Institución Educativa y para los cuales se ha previsto el equipamiento y los servicios internos”.

Al respecto, deliberando las diferentes opiniones y definiciones, deducimos que las metas de atención en educación se definen como el conjunto y cantidad de educandos para los cuales se programa y dirige formalmente el servicio educativo.

2.2.2 Características

En el Perú, después de realizarse estudios relacionados a la calidad de la educación, partiendo de la evaluación nacional de rendimiento escolar y la retención de los educandos, llevadas a cabo por la Unidad de Medición de la Calidad del Ministerio de Educación; se han llegado a algunos resultados a partir de las evaluaciones aplicadas en 1998 y 2001. En primer lugar, se ha encontrado que la experiencia familiar del alumno es el insumo que mayormente influye en la determinación de sus resultados educativos, siendo su efecto mayor en primaria que en secundaria. En el nivel primario, la situación socio económica familiar, la nutrición del escolar, su educación preescolar, la atención que los padres brindan al alumno y la educación de la madre, influyen en los logros de aprendizaje. En secundaria, las diferencias en rendimiento entre los estudiantes dependen menos de características familiares y más de sus características organizativas, motivaciones personales y referentes docentes.

En ambos casos, se determinó que la motivación y curiosidad propia de los educandos por aprender era eludida y desatendida por la plana docente y directiva. Operaban indiferentes ante el influjo del medio circundante al que es expuesto el alumno considerando que es problema propio de los padres de familia. El estrés y la agitación propia del escolar eran considerados como problema disciplinario.

En los dos niveles influye directamente, en la formación escolar, la interacción entre los agentes educativos independientemente de la condición

económica del estudiante, del capital social (atención y seguimiento de padres a hijos en las actividades educativas) y la actitud del alumno hacia la escuela.

En estos casos, al no existir interacción entre los agentes educativos, la extensión de las actividades educativas hacia la comunidad deja de ser prioridad para los líderes institucionales. Si la comunidad educativa no está involucrada en el trabajo organizacional, entonces el ejercicio del liderazgo deja a la deriva sus responsabilidades.

En materia de política educativa, se abordó el tema de las políticas educativas y los niveles de organización en la escuela. Políticas que promuevan un mayor involucramiento de los padres en las actividades de sus hijos y el compromiso positivo, con riesgo, buen clima institucional, trabajo en equipo promovido por el líder de la institución. Con estas características se renuevan los servicios con los mismos recursos que tiene la escuela. En este afán participan los líderes de la comunidad, padres de familia y maestros sugiriendo lo que quieren para sus hijos y para la escuela. Se da por hecho que todos quieren lo mejor y ser los mejores.

Los resultados de la evaluación respecto a la evolución en los resultados del 2001 al 2004 no tienen diferencias significativas en relación al rendimiento promedio de nuestros educandos. El rendimiento que está asociado a las características socio económicas y los aprendizajes no sigue el control adecuado por parte de los padres de familia. UMC (2004).

Entonces, se requiere de un cambio encauzado a mejorar el servicio educativo. El director puede y debe ser el factor de ese cambio, capaz de implicar a toda la comunidad educativa en un proyecto de futuro con intereses comunes.

Atribuyendo las exigencias de la rama empresarial a la escuela, las políticas actuales se destinan a hacer de las escuelas unidades de producción eficaz. Para este propósito han de actualizarse las estructuras, han de activarse procesos de mejora continua, bien dirigidos y controlados por líderes visionarios y expertos en relaciones humanas, en redistribución de responsabilidades, en propagación carismática de entusiasmos y lealtades.

Una escuela eficaz, bajo la dirección de un líder transformacional, logra la calidad educativa, es innovadora y atrae a más padres a su centro, los padres apoyan y realizan voluntariamente las actividades propuestas por el líder determinando resultados favorables que aumentan las demandas por matrículas e incrementan las metas de atención. Por el contrario, el ejercicio del liderazgo autoritario, transaccional o liberal no garantiza la participación ni continuidad de los educandos en la escuela y, si no hay variación en esta dirección el centro educativo, como toda empresa que pierde a sus clientes, paulatinamente cerrará sus puertas por su incompetencia para sostenerse en el mercado.

La escuela debe apostar por los modelos interactivos, permanentes para el cambio, con un líder transformacional y democrático, visionario que fije el rumbo de la organización, la dedicación individual y las estrategias en pro de la eficiencia y eficacia educativa, y en pro del prestigio institucional.

El mundo es un lugar muy complejo y cambiante. Las dificultades a las que nos enfrentamos hoy no son las mismas que las dificultades a las que se enfrentarán los jóvenes del futuro. Por tanto, pensamos que la mejor manera de mantener a nuestro alumnado era mediante la enseñanza de principios intemporales. (Francis Foo, director del colegio de enseñanza primaria Chua ChuKang, Singapur, citado por Covey, S., 2009, p. 44).

Como se percibe, es posible que directores y docentes se comprometan más con su labor y contribuyan a crear una actitud de cambio en sus educandos promoviendo un aprendizaje visionario, corporativo y colaborativo. Ello se logrará si interactúan socialmente junto a los padres de familia en un buen clima institucional promovido por el líder de la institución. La escuela como empresa de calidad ganará más clientes e incrementará sus metas de atención.

2.2.3 Escuelas eficaces

La conceptualización de escuelas eficaces se basa en el principio de que existe en las escuelas un gran potencial para el mejoramiento y el desarrollo profesional y que su aprovechamiento depende en gran medida del tipo de Dirección ejercida, otorgándose así al director un papel decisivo en la organización

de escuelas de calidad que repercute en la formación de los educandos. (Poloni, R., 2011, p. 1).

La Dirección eficaz, determinante en el funcionamiento de las escuelas de calidad, se centra en la actividad docente, manifiesta altas expectativas sobre sus colaboradores, fija su preocupación en los resultados académicos, ejerce un liderazgo centrado en la innovación y calidad de la enseñanza, fomenta el trabajo y aprendizaje colectivo, rediseña oportunamente la organización y distribuye el liderazgo, consciente de que su meta es la mejora del aprendizaje de los alumnos y la ascendencia en la comunidad a la que pertenece.

Una publicación de García (1997) leída en López, A (2005, p 104) decía: “Una auténtica participación de las familias en los centros conlleva a una comunicación fluida entre el Consejo Educativo Institucional, los profesores y la Junta de la Asociación de Padres; para ello es conveniente favorecer las estrategias de intercambio y de colaboración, mediante las técnicas adecuadas”.

Al respecto consideramos que, si el director logra tener una relación auténtica y transparente con la comunidad educativa, de cálida aceptación, de valoración como persona, donde vea humanamente, con yerros y aciertos, el desempeño de sus colaboradores y experimente con innovaciones, probablemente se logre el cambio esperado con espíritu de cuerpo y el colectivo se comprometa a enfrentar mejor los problemas. Sería muy ingenuo por otro lado, esperar y pretender que todo se dé en forma natural. Es un trabajo arduo y no siempre se perciben los resultados.

En ese sentido la adecuación del estilo de liderazgo compromete al director, quien es responsable de ejercer estrategias de coordinación, de planificación, de trabajo y control, de innovación, de cooperación en equipo con participación voluntaria que conlleve a la solución de problemas, a la satisfacción plena de sus maestros y alumnos y a la eficacia de la organización.

El director es ante todo un docente, él es quien, por el cúmulo de experiencia educativa, debe tomar las riendas y dirigir a su institución hacia la calidad educativa y el éxito institucional. Sus colaboradores esperan contribuir en sus funciones y

hacer más claras las posibilidades de mejoramiento pedagógico y organizacional en beneficio de los usuarios más cercanos, los educandos.

La dirección de un establecimiento educacional debe tener como objetivo central el mejoramiento de las condiciones en las que interactúan maestros y alumnos procurando que las decisiones que se tomen en relación con la gestión educativa tengan en cuenta los fines educativos. La gestión de calidad ubica a la escuela más cerca de sus beneficiarios, establece un clima organizacional que favorece los aprendizajes y hace el destino preferencial de sus usuarios.

La escuela de calidad es autónoma, abierta, flexible, democrática participativa, un verdadero espacio de socialización y distinción que hace de ella el centro de atención y preferencia a libre elección de sus clientes (alumnos y padres de familia).

2.2.4 Factores que inciden en la calidad educativa.

Entendiendo que toda evaluación educativa estará orientada a medir la calidad o a mejorar la calidad educativa, conviene aceptar que esta calidad está determinada por múltiples factores. En síntesis, lo que la investigación educativa ahora nos dice acerca de los factores que inciden sobre la calidad de la educación básica, de acuerdo a Schmelkes, S. (2007), es posible agruparlos en tres grandes apartados:

a. La demanda educativa.

Los factores procedentes del lado de la demanda educativa siguen reconociéndose como los de mayor peso sobre la explicación de los resultados educativos en el nivel básico.

Desde luego, el más importante de ellos es el nivel socioeconómico que actúa directamente sobre la calidad educativa a través de los costos asociados a la escolaridad. Las familias de menos ingresos, que deben sacrificar su aporte al hogar, elegirán la escuela que menos les exija en costos y servicios; en este caso el nivel socioeconómico influye sobre la calidad de la educación por los factores

asociados a la pobreza. Es de entender que las familias de mejor posición socioeconómica podrán solventar los costos de una escuela más exigente.

En las escuelas privadas, por la contribución económica de los padres, se tiende a concebir a la APAFA como el ente central de apoyo y subsistencia. Las puertas están abiertas y se da acceso directo a los clientes (padres de familia y alumnos). Ellos son acogidos con voz y voto por temor a que se vayan a otro colegio. Directa e indirectamente el control que ejerce la familia eleva el rendimiento en los resultados y el prestigio institucional.

En las escuelas públicas, sobre todo en las de menos recursos físicos y materiales, por el contrario, se muestra un espacio incompatible y poco atractivo a los padres. Excluyen y hasta expulsan a quienes exigen cuentas, sólo convocan a los padres cuando los necesitan, para trabajos menores, no los hacen partícipes en la organización interna.

En ese sentido, mientras que las escuelas públicas buscan la adaptación de la familia a la escuela, las escuelas privadas se preocupan más por adaptarse a la demanda a través de la satisfacción de los clientes.

Las diferencias en el nivel socioeconómico, en ambos casos, tiene la capacidad de explicar diferencias en el acceso, la permanencia, los movimientos de transición al interior del sistema educativo, los resultados de aprendizaje y el acceso de los educandos a una escuela de mayor o menor posición económica.

Otro factor de gran importancia es el capital cultural de la familia de donde procede el alumno. En años recientes, se ha venido demostrando un influjo, incluso más fuerte del nivel socioeconómico, constituido por las atenciones de los padres, al menos de la madre, sobre el logro educativo de los alumnos. El capital cultural opera sobre la calidad de la educación básica a través de la estimulación temprana en el desarrollo del lenguaje, del desarrollo de las habilidades cognitivas, de la internalización de valores relacionados con la educación, y del apoyo a los procesos de aprendizajes escolar de los hijos. De esta forma los hijos de padres, y sobre todo de madres más escolarizadas avanzan más regularmente dentro del sistema y orientan este valor hacia una escuela de más prestigio, de resultados eficaces. Se

llega a decir que la escolaridad de la madre tiene un efecto determinante en el éxito o fracaso escolar.

b. la oferta educativa.

Investigaciones anteriores confirman que, entre las escuelas, en igualdad de circunstancias socioeconómicas y culturales, unas logran mejores resultados que otras. Estas investigaciones son las que han permitido decir algo respecto de lo que puede y debe hacer el sistema educativo, y la escuela, para mejorar la calidad, relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.

Existen múltiples maneras de agrupar los factores que proceden del lado de la oferta educativa. La creciente literatura sobre “escuelas eficaces” ha permitido hacer agrupaciones a partir de algunos estudios de carácter empírico.

- **La relevancia del aprendizaje.** Algunos autores consideran que la falta de relevancia de los aprendizajes que ofrece la escuela explica buena parte de su falta de calidad.

- **La calidad del docente.** El docente aparece como central en el proceso de aprendizaje de los alumnos. Desde luego que es esencial que el docente domine lo que va a enseñar. También resulta de enorme importancia que conozca y maneje metodologías didácticas que permitan conducir procesos pedagógicos actualizados. Por el contrario, los maestros precarios o de metodología arcaica, los que tienden a echarle la culpa a los padres del fracaso escolar de los hijos, y los que no perciben el papel que ellos pueden estar jugando en la presencia y acentuación del rezago educativo, son maestros que, en igualdad de circunstancias, lograrán resultados de aprendizajes más pobres e inadecuados con sus alumnos.

- **Las características de la escuela y del director,** La escuela actual ya no acepta el modelo clásico del liderazgo autoritario, del director solitario y jefe. La dirección de hoy se ejerce en forma compartida con la comunidad escolar, en apertura a todos los colaboradores. Todos los miembros de la comunidad escolar son agentes de cambio y todos juegan al liderazgo en esa transformación.

En ese sentido la adecuación del estilo de liderazgo compromete al director, quien es responsable de ejercer estrategias de coordinación, de planificación, de trabajo y control, de innovación, de cooperación en equipo con participación voluntaria que conlleve a la solución de problemas y a la eficacia de la organización.

- **El sistema de supervisión**, de gran importancia para la verificación, y el encausamiento de los objetivos institucionales hacia la calidad educativa, se pone de manifiesto cuando funciona de manera adecuada, con los líderes y supervisores adecuados. De esta forma, un sistema de supervisión que opere como un canalizador de información, de demandas y de respuestas a las mismas, un sistema de supervisión que se centre en el aprendizaje y que enfoque sus apoyos para mejorarlo, un supervisor que conozca su zona, y las escuelas dentro de ellas con sus desiguales fortalezas y debilidades, un supervisor que como consecuencia sea capaz de planear su actividad de apoyo para el mejoramiento de la calidad educativa, capaz de autoevaluarse y enmendar errores, es capaz de lograr sustantivas mejoras en su institución.

c. La interacción entre la oferta y la demanda educativas.

La interacción entre la oferta y la demanda es, hasta cierto punto, perversa. El sistema adecua las condiciones de la oferta a las condiciones de la demanda. De esta manera, si la demanda es pobre, la oferta también será pobre. Las escuelas ubicadas en zonas rurales o marginales están, pobremente dotadas de recursos físicos y materiales. Los docentes que se destinan a trabajar en estas regiones en general son los menos formados, los menos experimentados, y en muchos casos perciben su asignación a estas escuelas como un tránsito agobiante pero necesario en su carrera profesional.

La relación entre la escuela y la comunidad, relación entre el director, los docentes y los padres de familia, la participación de padres de familia y de la comunidad en la organización escolar, puede concretar la relación entre la oferta y la demanda; si es adecuada, es en todos los casos, un importante factor capaz de superar las diferencias en la calidad educativa de escuelas en circunstancias semejantes.

2.2.5 Las características de la escuela eficaz.

Es importante tomar en cuenta la vitalidad de aquellas escuelas de resultados eficaces (medida por su relación con los padres de familia, con la comunidad y la organización). El entusiasmo de los maestros se manifiesta en estos casos a través de su identificación con la escuela, de su participación y del clima motivador que se genera en la institución. Los líderes involucran al colectivo humano buscando un equipo de alta productividad, con responsabilidad compartida. Los padres de familia satisfechos retienen a sus hijos y hacen propios los resultados.

Al respecto Fischman, D. (2005, p. 30). Decía “El líder transformador no sólo debe dar poder a sus colaboradores para que atiendan mejor a los usuarios. Además, debe crear un entorno en el que las personas se sientan libres de tomar la iniciativa y de utilizar su criterio para mejorar”. En ese sentido, el liderazgo en las escuelas se debería manifestar en capacidad para involucrar a la comunidad educativa en una visión de futuro que responda a las exigencias del medio y proporcione el incentivo y la motivación necesaria para trabajar con objetivos comunes.

Las escuelas, las de iguales o similares características, varían en el logro de sus resultados como consecuencia de la organización y la participación del colectivo educativo bajo la dirección del líder de escuela. Resulta conveniente identificar aquellas características de la escuela que se asocian con buenos resultados y que son independientes de las características de la demanda. Estas características son de diverso tipo:

a) El equipamiento de la escuela. Lo que parece importar es que las escuelas tengan amplio espacio, buena dotación de recurso, abundante material de lectura tanto en las bibliotecas escolares como en el aula, una adecuada ambientación y aulas adecuadamente diseñadas.

b) Las que tiene que ver con el estilo de liderazgo y la participación de la comunidad en la gestión educativa, en la consecución de metas y objetivos.

c) Y las que tiene que ver con la gestión de la escuela.

Las dos últimas van a merecer nuestra atención en este momento. Estas características guardan relación estrecha con el ejercicio del liderazgo en la escuela y con la calidad educativa.

Schemelkes S. (2007) determina Los factores propiamente escolares que sistemáticamente se encuentran asociados con la calidad de la escuela estos son:

- Énfasis en la adquisición de habilidades básicas.
- Altas expectativas respecto de la trayectoria y aprendizaje de los alumnos.
- Fuerte liderazgo pedagógico por parte del director.
- Monitoreo frecuente de los avances de los alumnos.
- Clima ordenado y propicio para el aprendizaje.
- Compromiso del cuerpo docente con una misión que es compartida y que se centra en el aprovechamiento de los alumnos.
- Orientación hacia la innovación y solución de problemas.
- Personal cohesionado, colaborador. Existe consenso, comunicación y colegialidad.
- Involucramiento del personal en la toma de decisiones.
- Énfasis de la escuela en el reconocimiento del desempeño positivo.
- Tendencia a realizar acciones de desarrollo profesional de personal en la misma escuela.
- Liderazgo pedagógico.
- Énfasis en la capacitación de profesores, tendiente a la efectividad
- Supervisión y monitoreo personal y frecuente de las actividades escolares.
- Alta inversión de tiempo y energías para mejorar las acciones de la escuela
- Gestión transparente de recursos humanos y materiales.
- Involucramiento notable de padres de familia
- Agrupamiento adecuado y procedimientos organizacionales relacionados

- Énfasis en el interaprendizaje y evaluación de habilidades de alto nivel
- Expectativas altas respecto de los estudiantes.

Existen otros factores como: ambiente escolar seguro, misión escolar, tiempo dedicado a la tarea, relaciones escuela hogar, relaciones adecuadas entre el equipo docente, el trabajo colaborativo, sentimiento de comunidad, entre otros. Todos se optimizan bajo un liderazgo democrático transformacional.

Las investigaciones sobre la dirección escolar ponen de relieve que hay una correlación alta entre la consolidación del centro educativo y la existencia de una dirección definida, estable, prestigiada y con empuje. E igualmente, a la inversa, una dirección indefinida, variable, fluctuante, refleja un centro educativo con una organización débil, donde priman ciertos individualismos, falta un proyecto común que actúe como motor interno de transformación. (RUL, 1991, citado por Fuentes, P., 2006).

Un estudio mundial sobre lectura, llevado a cabo en 26 países, encuentra que las escuelas con resultados de calidad tienen directores capaces de lograr la participación de los padres de familia en las actividades escolares. De todas las variables consideradas, esta resultó ser la más poderosa en más países. Además de estas, el estudio encuentra que las características propiamente escolares de las escuelas que, en igualdad de circunstancias, obtienen los mejores resultados son las siguientes: llevan a cabo actividades de evaluación del personal, mantienen frecuentes contacto con la comunidad, llevan a cabo reuniones de docentes, discuten objetivos educativo, muestran una activa preocupación por los docentes, discuten objetivos educativos, muestran una activa preocupación por los problemas de los alumnos en lo individual, y tiene acciones de desarrollo docente. Estas características conducen a los autores a concluir que las escuelas más efectivas para lograr buenos resultados en lectura tienen un director que logra el apoyo de los padres en torno a los principios y a los objetivos de la escuela, y que enfatiza la evaluación del personal docente. En menor medida, el director evalúa frecuentemente el trabajo propiamente pedagógico de los docentes, tiene contactos con la comunidad local, representa activamente la escuela y se preocupa por el bienestar de sus alumnos. Tiene frecuentes reuniones con su personal docente

para discutir en torno a estándares, contenidos y objetivos educativos, métodos de enseñanza, y el avance de los diferentes grupos y de los diversos alumnos. (Schmelkes, S., 2007).

Consideramos entonces que el liderazgo en las escuelas debe ser de carácter pedagógico, de estilo democrático y transformacional. En las escuelas efectivas, los directores son fuertes, muy visibles en la comunidad. Le dedican un tiempo considerable a las tareas y a la coordinación y se mantienen cercanos a los resultados esperados. A la vez, dicho liderazgo se comparte, como tal es capaz de generar un sentido común de compromiso y trabajo de equipo entre los agentes educativos. Así, los mejores directores son los que ejercen un estilo participativo de administración escolar, en contraposición a uno más autoritario. Las decisiones se comparten. El director hace observaciones y motiva y enmienda. En una escuela efectiva, el director logra una importante involucramiento y apoyo de los padres de familia que redundan en el prestigio, mantenimiento y aumento de las metas de atención. Los padres de familia y alumnos hacen suyo el éxito de la escuela, comprendiendo que todo su accionar beneficia al colectivo, principalmente a los educandos.

2.2.6 La evaluación de centros para mejorar la escuela

Los mejores evaluadores de la producción en los centros escolares son los agentes educativos partícipes de la gestión. Entre ellos el más responsable es el líder institucional, el director de la escuela. Los centros se evalúan a fin de que el plantel pueda tomar las decisiones necesarias para mejorar la gestión y los resultados, entendiendo a los educandos como el fin y razón de su existencia.

Las evaluaciones se realizan sobre la organización, los documentos de gestión, las políticas, la participación de la comunidad educativa, la integridad moral, el rendimiento de docentes y alumnos, la participación del estado y sus aportes; y se toman decisiones colectivas sobre acciones específicas a desarrollar y necesidades que cubrir. En la siguiente etapa se planean e implantan las actividades formativas relacionadas con el proyecto institucional, se monitorean los

avances, y se evalúa la efectividad de las acciones. Por último, se evalúa el proceso en su conjunto y se incorporan estrategias de ejecución y control en la organización.

La buena gestión repercute en la organización, los agentes educativos se identifican con los procesos y resultados. Apoyan las decisiones directivas comprometiéndose a mejorar lo logrado. Es un hecho que los educandos permanecerán en la escuela, identificados con el éxito colectivo motivarán el crecimiento de las metas de atención. Esta buena gestión repercutirá sobre la vida cotidiana de la escuela.

De acuerdo a Schmelkes, S. (2007) la evaluación inicial o diagnóstica, identifica los problemas más agobiantes de la escuela. Aquí se señala la conveniencia de identificar primero aquellos problemas que impiden que tenga lugar el hecho educativo: la mala organización, liderazgo autoritario o anárquico, falta de cobertura, apatía de los maestros, la deserción temprana o traslado de educandos, el bajo rendimiento académico. Mientras estos problemas existen, no hay búsqueda de la calidad posible, pues ni siquiera puede darse el hecho educativo.

Una vez resueltos estos problemas, a partir de lo cual se puede comenzar a hablar de la calidad, se sugiere que se seleccionen los problemas entre cuyas causas se encuentran algunas que atañen a la escuela y a su personal. En este proceso se debe consultar a los padres de familia y a la comunidad, considerando útil conocer su percepción acerca de los principales problemas de la escuela. La referencia para la identificación de estos problemas, se insiste, debe ser educativa. Los problemas que debemos identificar son aquellos que obstaculizan los procesos de formación.

Finalmente, se plantea el monitoreo a cargo de líder institucional. Bajo un compromiso del PEI y los resultados esperados, que por cierto deben ser medibles y reajustables. El monitoreo debe durar todo el año, no obstante, la evaluación colectiva se permite sistemáticamente revisar que se esté cumpliendo con los programas establecidos a corto plazo, y ahí se identificarán nuevas fortalezas y debilidades a tratar en el mejoramiento de la calidad.

2.2.7 Desempeño de la organización educativa:

La efectividad de la organización se mide por la rentabilidad sobre los activos, la rentabilidad sobre las ventas y la rentabilidad sobre el patrimonio. En una organización educativa se mide por la calidad y equidad del servicio educativo que se brinda comprendiendo las proyecciones de la escuela a la sociedad y el aumento de clientes (alumnos y padres de familia). Se establece que el desempeño de la organización se mide por el crecimiento en la participación de mercado, por el crecimiento en las utilidades y por el aumento de las demandas del cliente. En el caso de la organización educativa el cliente lo conforma el binomio: padres de familia y alumnos.

Los indicadores de desempeño indican la efectividad de la organización. El desempeño de la organización se mide de manera explícita por la rentabilidad sobre los activos. Cabe mencionar que algunas investigaciones han combinado indicadores subjetivos con índices objetivos para medir el desempeño de la organización. Revista Facultad de Ingeniería, Chile, Vol.12 N°2 (2004).

2.2.8 Familia y escuela

Los cambios de la sociedad actual son rápidos y profundos, los sujetos no están preparados para adaptarse a ellos en los diversos niveles: biológico, psicológico y social. La complejidad, cada vez mayor, que la caracteriza, demanda una nueva visión educadora de la familia y la escuela, lo que exige su compromiso para trabajar unidas en un proyecto común.

La primera escuela para el niño es el hogar. En el seno familiar comienza su trayectoria educativa que la escuela después complementa. Por tanto, familia y escuela son dos contextos próximos en la experiencia diaria de los niños, que exige un esfuerzo común para crear espacios de comunicación y participación de forma que le den coherencia a esta experiencia cotidiana. La razón de este esfuerzo se justifica en sus finalidades educativas dirigidas al crecimiento biológico, psicológico, social, ético y moral del niño, en una palabra, al desarrollo integral de su personalidad. Familia y escuela deben marchar juntas por sus fines comunes, la educación de sus hijos.

“La educación de los jóvenes no puede tratarse de forma unilateral, o bien desde las escuelas, o bien desde los hogares; ya que si conseguimos una estrecha colaboración entre estas dos entidades vamos a observar grandísimos resultados a nivel educativo y social”. (Santaella, C., 2011).

De la coordinación y armonía del binomio familia y escuela va a depender el desarrollo de personalidades sanas y equilibradas, cuya conducta influirá en posteriores interacciones sociales y convivencia en grupo, que formarán educandos con un nuevo estilo de vida.

De acuerdo a este enfoque, es necesario que ambas instituciones se planteen como objetivo prioritario al niño como el protagonista de su quehacer educativo, al cual debe procurarse las condiciones necesarias para su éxito y retención en la escuela.

En una sociedad como la nuestra, la familia y la escuela deben tener claros sus papeles y fomentar la vida comunitaria, como fundamento de toda posterior experiencia social.

Siguiendo a Medina Rubio, T (1997), la familia se encuentra buscando nuevos pilares donde asentar una nueva identidad. La escuela también se encuentra en una situación similar. Los viejos patrones no le sirven para educar hoy. A merced de los vientos del autoritarismo de ayer y del permisivismo actual, a veces deja hacer... porque no sabe que hacer. Encerrada en una burocracia asfixiante, se le hace difícil vivir el sentido comunitario que proclaman las políticas actuales y le exigen los nuevos valores democráticos.

En definitiva, es esencial que padres, profesores y directores se preparen y se pongan de acuerdo sobre cómo hacer efectiva la participación de la familia en la escuela, para que sus relaciones sean de ayuda mutua y hacer frente a los desafíos que les presenta este mundo cambiante, lo que va a repercutir de forma positiva en la educación de los niños y en la simpatía por la escuela.

Existe en los padres un interés serio en la educación de sus hijos. Hay una gran preocupación por mejorar las condiciones en que sus hijos se educan. Sin embargo, son también conscientes de que el servicio que ofrecen las escuelas

presenta una serie de deficiencias, y es entonces que su interés en la asistencia de los hijos a la escuela puede disminuir

2.2.9 La escuela deseada para los hijos.

Una de las decisiones que enfrentan los padres de familia en la edad escolar de sus hijos es, definitivamente, la elección de la escuela, el lugar donde sus engréidos lograrán los aprendizajes y pasarán la mayor parte del tiempo en los siguientes años, por ello procuran elegir en lo posible, el centro educativo de mejor trayectoria y de mayor prestigio. Toman en cuenta la oferta educativa, que por cierto es muy amplia y a libre elección. No hay duda de que hay un rango de precios al que los padres pueden acceder. Si el liderazgo determina la calidad de la escuela, sin duda, elegirán un centro educativo dirigido por un líder eficaz.

Por lo general, los padres de familia, antes de comenzar el año escolar, se informan sobre las fortalezas y debilidades de la escuela a la cual asisten o asistirán sus hijos. Las escuelas, incluso las del mismo distrito, varían mucho entre sí. Las primeras informaciones las obtienen, en indagaciones directas e indirectas, de otros padres. Estas están relacionadas a los resultados académicos y al estilo de liderazgo que se ejerce en ellas. Posteriormente, si hay interés por conocer más sobre la escuela para los hijos, indagan sobre los maestros, la organización interna y la participación de la comunidad en ella. En este caso es bueno solicitar al director el “Manual de la escuela” y el “PEI”. El deseo es saber si la escuela ¿Cumple con las normas y los criterios del estado?, ¿Los maestros están muy preparados?, ¿Cuánta importancia se les da a los aprendizajes? ¿Cómo es el director?, ¿Cómo ha innovado el servicio educativo?, ¿Qué éxitos ha logrado?, ¿Que ofrece como atractivos educacionales? Deducen si la escuela cumple su función con eficacia o deficiencia y deciden por la matrícula.

De acuerdo a las necesidades a satisfacer la escuela debe establecer los vehículos más eficaces para captar usuarios y cubrir sus expectativas, luego para conservarlos y mantener su fidelidad. En caso contrario, si las ofertas educativas son escasas, si no se gestiona el mejoramiento de la calidad educativa, no habrá retención y las metas de atención se irán reduciendo progresivamente.

2.2.10 Importancia del estilo de liderazgo en la escuela.

Aunque han recibido importantes críticas, en su conjunto, los planteamientos innovadores del líder acercan a las escuelas a la eficacia. Ofrecen una imagen creativa y carismática, pues tratan de ser aceptados por el grupo dentro de una variada gama de seguidores y necesidades. El líder creador es el líder transformacional, un colaborador más en el equipo, un comunicador y orientador que apoya y ayuda y que transmite seguridad a sus colaboradores. Este líder invita e involucra a sus seguidores en la ejecución de sus planes de acción, controla asertivamente el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. Es consciente que el desarrollo organizacional, la innovación, el trabajo compartido y la gestión administrativa elevarán el servicio de calidad que la sociedad demanda y elevará el prestigio de la escuela. En consecuencia, se incrementarán las demandas de inscripciones y matrículas y aumentarán las metas de atención. Siguiendo este marco la escuela se constituirá en un atractivo ineludible para la población escolar y la comunidad en general.

Hasta la década de los 90 se atribuía el aumento o disminución de las metas de atención en la escuela a los siguientes factores: la situación económica familiar, el grado de escolaridad que lograron los padres, la atención que brindan a sus hijos, la nutrición del alumno, su educación preescolar, el fracaso escolar y la motivación. Actualmente se atribuyen otros factores más que no son sólo la pobreza o falta de presupuesto, ya que, si bien es primordial la inversión para poder desarrollar todo tipo de mejora, también lo es la voluntad política, la organización institucional, el estilo de liderazgo, el ejercicio transformacional del líder y la motivación colectiva en la institución.

2.2.11 Desinterés por la escuela.

Para muchos alumnos, la escuela se ha convertido en un establecimiento de rigurosa severidad y escasa libertad, donde la disciplina es vivida como un ataque personal rutinario, donde se expenden notas y certificados; en un lugar donde no hay lugar para lo nuevo, lo imprevisto, lo diferente. El alumno vive los aprendizajes como algo cuya justificación y utilidad está encerrada en si misma, desarrolla actividades organizadas por profesores cuya finalidad, casi siempre, desconoce.

Tiene presente qué tiene que estudiar, algunas veces no tiene idea de cómo, ni para qué lo tiene que hacer. Debe soportar a sus maestros y directores, no los puede elegir; pero, a él si pueden elegirlo y, casi siempre, le designan verticalmente lo que debe hacer. No le permiten hacer lo que él quiere.

Siente sus deberes como impuestos y ligados al contexto en el que directivos y maestros deciden por él. No es extraño que se le imponga, fuera de los aprendizajes esenciales, algunas actividades para aliviar el desinterés por el ejercicio educacional. Siente que la escuela no toma en cuenta el sentir, el experimentar, el observar, el investigar, el intuir, el preguntar, la pasión por el descubrir, etc. Propios de la edad escolar. A este paso el alumno siente cada vez “menos ganas de estudiar”.

La exclusión del alumnado en la organización, obligados al orden interno, sin participación e iniciativa en su formación, ha de centrarse en la apatía, la cual, con un origen y destino dinámico, como refiere Valentini, R. (2011) “nace, se desarrolla, lleva al desinterés, este engendra al aburrimiento y este muestra muchas caras: la pasividad, la inercia, e incluso algo muy nuestro: la bronca”. Desde allí comienza el disgusto y la evasión; determinada finalmente por los padres de familia. Del rechazo pasivo: apatía, inercia, inhibición, aburrimiento, ensueño, escape, ausencia; al rechazo activo: rebeldía y abandono.

Todo lo señalado sobre la apatía en escolares, podría ser referido a los docentes. Es que en algún momento los docentes pasan a ocupar el mismo lugar del alumno en el sistema educativo: el lugar de la desvalorización, la no participación, la marginación en las decisiones, la explotación como trabajador, la coerción, las preferencias, las inmoralidades, etc. generando forzosamente la apatía y el desencanto por su institución como consecuencia del mal ejercicio directoral, del liderazgo autoritario y/o anárquico.

La apatía y el desinterés en la escuela tienen muchas fuentes que los engendran. Para poder comprenderlos hay que tener en cuenta: el liderazgo, la organización, el clima institucional, el ambiente familiar, las motivaciones sociales, los modelos propuestos por la sociedad que padres y maestros o refuerzan, o

rechazan. Es penoso aceptar que la escuela no está adaptada a las necesidades actuales ni los líderes están suficientemente preparados para enfrentar este problema.

López, A. (2005, p. 98) respecto a los alumnos menciona: Como agentes y protagonistas de su propia formación, tienen reconocido derecho y obligación a participar activamente en la organización y gestión del marco institucional donde este proceso formativo se lleva a cabo de modo más intencional y sistematizado. Esta participación resulta ser más necesaria en sociedades democráticas, en las cuales los estudiantes han de ser formados, no solo para la democracia, sino a través del ejercicio de la misma.

El líder institucional es el responsable de fomentar campañas que potencien este derecho, propiciar la representación de los alumnos en la evaluación y selección de docentes y personal directivo, y de cualquier otro aspecto que tenga relación al servicio que ellos reciben. De no ser así se acrecentará el desinterés y apatía por la escuela

La apatía está relacionada y ligada a una reacción de tipo interpersonal y social.

Para los líderes, responsables de la organización y de la actividad educadora, hablar de las dificultades de la escuela, sus falencias, la evasión de sus educandos y el mal funcionamiento del sistema educativo, es desprestigiarse o hacer intentos por destruir la escuela. Llevando este razonamiento al extremo, hacen responsables de la desintegración del sistema a los que lo describen y lo diagnostican. De este modo tienen una excelente justificación para abstenerse de cualquier acción sobre esta realidad. Es preciso reconocer las falencias, carencias y debilidades de la escuela, para crear las condiciones, actuar y emprender los cambios profundos que nuestro sistema educativo necesita.

Por lo expresado nos preguntamos ¿Qué se puede hacer para aliviar el desinterés y la apatía por la escuela?

La primera respuesta considerando el rol de los agentes educativos es que la tarea más efectiva es la de prevención. El problema a resolver es qué y cómo hacer para motivar a los educandos y docentes e impedir que aparezca el desgano y la evasión. No se trata de "luchar en contra" sino de desplegar estrategias para que no se den las condiciones que puedan generar la apatía y el desinterés.

Anteriormente mencionamos que el responsable de la organización es el líder, es el responsable de la construcción común de la organización, es el que la inspira y alienta, es el que permitirá un mejor o peor desempeño de sus colaboradores con patrones de comportamientos y tendencias hacia el éxito. Transmite a la organización el sentido del trabajo, enseñando cuál es el fin que se persigue y promoviendo el trabajo colaborativo con sentido común.

De acuerdo a Senge, P. (1990, citado por Ramírez, G., 2008). "El líder es el que permite que los que se involucran sienta la obra como suya". A él le corresponde gestionar los interaprendizajes en la organización para superar los problemas de desencanto y evasión.

"A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, a través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, a través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida". (Senge 1992, citado por Ramírez, G., 2008).

Según estas apreciaciones, el aprendizaje en la organización permite adaptarse al entorno y enfrentar tanto la situación actual como el futuro, logra además obtener una ventaja competitiva en el mercado.

La situación de aprendizaje es social y debe ser promovida por el líder. En una Institución Educativa se labora con socios y no con súbditos. La tarea del líder consiste en organizar las experiencias a través de la comunicación horizontal para evitar la evasión de educandos y docentes en las escuelas. De acuerdo a Poloni, R. (2011) entre otras funciones el líder debe asumir los siguientes compromisos:

- Crear un clima donde cada uno se sienta valorado

- Impulsar el crecimiento de la identidad: potenciar y promover más el SER que el TENER
- Ayudar a definir metas y objetivos comunes.
- Elaborar con sus colaboradores el plan anual de las actividades del centro.
- Sugerir estrategias y facilitar recursos para el logro de las prioridades y objetivos propuestos.
- Coordinar la puesta en práctica del Proyecto Educativo Institucional.
- Crear un ambiente sistemático y ordenado de trabajo.
- Programar y animar las reuniones sin adoptar actitudes impositivas.
- Mostrar elevadas expectativas respecto al rendimiento de alumnos y profesores.
- Crear un sistema de comunicaciones e interaprendizaje abierto a comentarios y sugerencias.
- Impulsar el establecimiento de normas claves.
- Facilitar la adecuada coordinación con los servicios educativos de apoyo en su demarcación.
- Mantener relaciones positivas con las personas e instituciones de su entorno.
- Informar periódicamente sobre los gastos y estados de cuenta.
- Mostrar interés por el desenvolvimiento personal de sus trabajadores
- Incentivar permanentemente a sus colaboradores.

El problema de la motivación es tarea cotidiana. Los distintos líderes de escuela “incentivan” a sus colaboradores, la motivación se da “desde fuera hacia dentro”, buscando en los otros la “auto motivación”. Consiste en crear las condiciones y el clima para la eficiencia en los desempeños.

Al participar en los consejos de escuela, los padres ejercen una función de controlador social, se generan mecanismos más transparentes de gestión, con resultados más eficientes. En este caso los padres tendrían voz y voto en la organización, fiscalizarían en representación de sus hijos. De esta manera los líderes institucionales se verían obligados a escucharlos y a aceptar, razonablemente, sus propuestas. Si el líder director no convoca al colectivo, padres

de familia y docentes, en el trabajo educativo, suspicazmente elude sus responsabilidades y no quiere ser evaluado.

2.2.12 Valoración.

En muchas escuelas la disminución de las metas de atención es un problema fuerte que no es tomado en cuenta por los líderes institucionales, ellos, en la mayor parte de las ocasiones, no consideran a los alumnos como responsabilidad de la escuela hasta el momento en que se encuentran ya matriculados. Este aspecto nos puede advertir que estamos muy por debajo de lo que la sociedad espera y exige a la institución. El desinterés de padres por la escuela nos indica que la Institución educativa no está capacitada para dar una educación de calidad a sus hijos. Esta actitud de la sociedad debe abrirnos los ojos hacia un posible problema en cuanto al liderazgo y la calidad del servicio educativo que estamos proporcionando en la comunidad.

Es necesario que se tome conciencia de que la educación es uno de los pilares o quizás el más importante medio para nuestro desarrollo a corto, mediano y largo plazo. La organización institucional marcha acorde al estilo de liderazgo que se practica en ella. De acuerdo a múltiples investigaciones respecto a la eficiencia y eficacia de las organizaciones educativas, se ha determinado que el estilo más adecuado para estas sociedades es “el liderazgo transformacional” que integra al liderazgo democrático, carismático, filiativo y participativo.

“Si lo que se busca es el desarrollo democrático del país, se deben realizar los mayores esfuerzos para lograr la calidad y equidad en el servicio educativo que se traduzca en hechos concretos en el aula y la escuela” (UMC 2004:120).

En ese sentido, queda el reto para los líderes directivos asumir posturas transformadoras que integren a la comunidad educativa en los quehaceres educativos, estableciendo metas y generando espacios para la interacción y el intercambio de información, sea de manera presencial o virtual, conformando secuencial y oportunamente comunidades de aprendizaje. El líder directivo fomentará entonces una cultura de participación con corresponsabilidad y

colaboración en la toma de decisiones gestionando la calidad y equidad educativa que se les requiere y exige hoy a las escuelas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis general:

Existe relación directa entre los estilos de liderazgo y las metas de atención en las escuelas Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la torre de Tacna 2017.

3.1.1 Hipótesis específicas:

- Los directores de las instituciones Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito Alto de la Alianza de Tacna-2017; ejercen el estilo de liderazgo autoritario y anárquico.

- El estilo de liderazgo de las instituciones Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito Alto de la Alianza de Tacna-2017; se relaciona directamente con la disminución de las metas de atención.

3.2 Variables:

Variable Independiente: Estilos de liderazgo.

Variable Dependiente: Metas de atención.

3.2.1 Definición conceptual:

• **Estilos de liderazgo.** - Diversas propuestas interpersonales ejercidas en una situación a través del proceso de comunicación humana, que influyen en la consecución de objetivos específicos. Entre los estilos de liderazgo que se asumen tenemos: el estilo autoritario, el estilo democrático transformacional y el estilo anárquico liberal.

• **Metas de atención.** - Cantidad de alumnos en edad escolar atendidos formalmente en el sistema educativo.

3.2.2 Definición operacional:

• **Estilos de liderazgo.** - Variadas propuestas de acción y comportamientos de un guía que influye sobre otros en una organización educativa determinada para el logro de objetivos comunes. Esto se refleja en el trabajo que ejerce el guía, caracterizado a veces por el estilo del líder jefe, que impone su voluntad; del líder democrático transformacional, que ejerce su trabajo horizontalmente con la participación de la organización y del líder liberal anárquico, caracterizado por la indiferencia y el trabajo delegativo.

• **Metas de atención.** - Cantidad de alumnos en edad escolar atendidos formalmente en el sistema educativo que permanece, se reduce o se incrementa en la escuela de acuerdo al estilo de liderazgo, a la organización y gestión de calidad institucional.

3.3 Metodología.

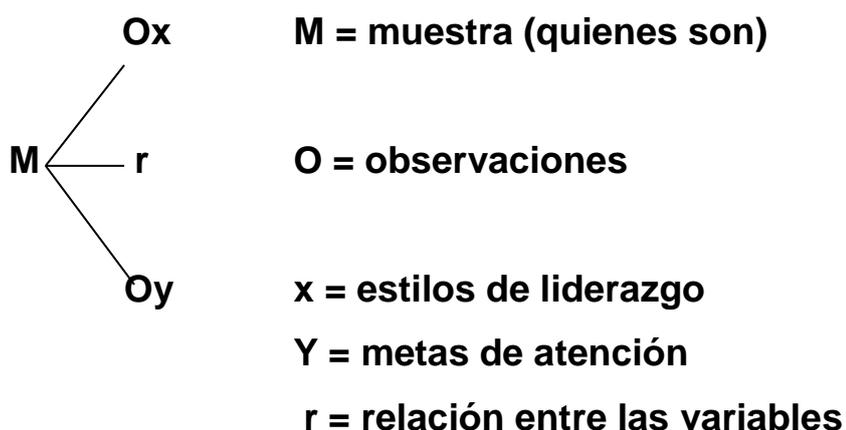
3.3.1 Tipo de estudio.

La presente investigación es descriptiva porque según Ander-Egg (1977:40, citado por Omonte, A., 2009) en los estudios descriptivos trabajan quienes están preocupados por la acción, puesto que permiten elaborar un marco de estudio a partir del cual se deduce una problemática ulterior, o bien formular un diagnóstico con el fin de conocer carencias esenciales y sugerir una acción posterior.

Igualmente es correlacional porque de acuerdo a Dankhe (1986, citado por Centty, D., 2006), se pretende medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos. En esta correlación, se tiene que, si una de las variables varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera como se comportará una por los cambios que sufra la otra.

3.3.2 Diseño:

El tipo de investigación es no experimental por la observación de las variables en su condición natural sin intervención del investigador. Es transversal, pues lo que se busca establecer es la relación de las dos variables en un único momento de tiempo dentro del contexto organizacional y en un grupo específico de personal. Se observan las variables tal como se presentan para luego analizarlas. No existe manipulación de alguna variable



3.4 Población y muestra.

3.4.1 Población

Unidad de análisis	H	M	Total
Docentes	30	48	78

3.4.2 Muestra: Nuestra muestra está constituida por el total de la población

Unidad de análisis	H	M	Total
Docentes	30	48	78

3.5 Método de investigación:

Está enmarcado en el enfoque cualitativo pues se tendrán en cuenta los siguientes pasos: se determinará el nivel de estilo de liderazgo, se establecerá la relación entre los estilos de liderazgo y las metas de atención. Se pretende revalorar e instituir los estilos de liderazgo que la escuela actual requiere y exige.

La presente investigación se enmarca dentro de la metodología científica siguiendo la estructura descriptiva correlacional, observando en la muestra las variables de estudio para interpretar sus relaciones positivas y negativas, también los efectos de los estilos de liderazgo en la oferta y demanda del servicio educativo.

3.6 Técnicas e instrumentos

Variable	Técnica	Instrumentos	Fuentes
Estilos de liderazgo	Encuestas	Cuestionario	Docentes
Metas de atención	Encuestas	Cuestionario	Docentes

- **La encuesta.** Permitió el recojo de opinión valorativa de los docentes seleccionados respecto al estilo de liderazgo ejercido por sus directores en sus Instituciones Educativas.

- **Cuestionario.** Comprende 15 ítems c/u divididos entre 3. Categorizados de acuerdo a los estilos de liderazgo: autocrático, democrático transformacional y anárquico liberal. El segundo cuestionario muestra la misma categorización de acuerdo al incremento, mantenimiento o disminución de las metas de atención. Ambos instrumentos fueron validados por docentes con experiencia en la investigación educativa.

3.7 Métodos de análisis de datos.

Se considera la estadística descriptiva para informar el comportamiento de la variable dependiente (metas de atención) ante la acción de la variable independiente (estilo de liderazgo).

La información se detalla en los cuadros de distribución de frecuencia, gráficos estadísticos, pruebas de asociación estadística, correlación estadística y análisis de correspondencia.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados

4.1.1 Resultados de la variable “Estilos de Liderazgo”

A) Liderazgo autoritario

TABLA 4.1

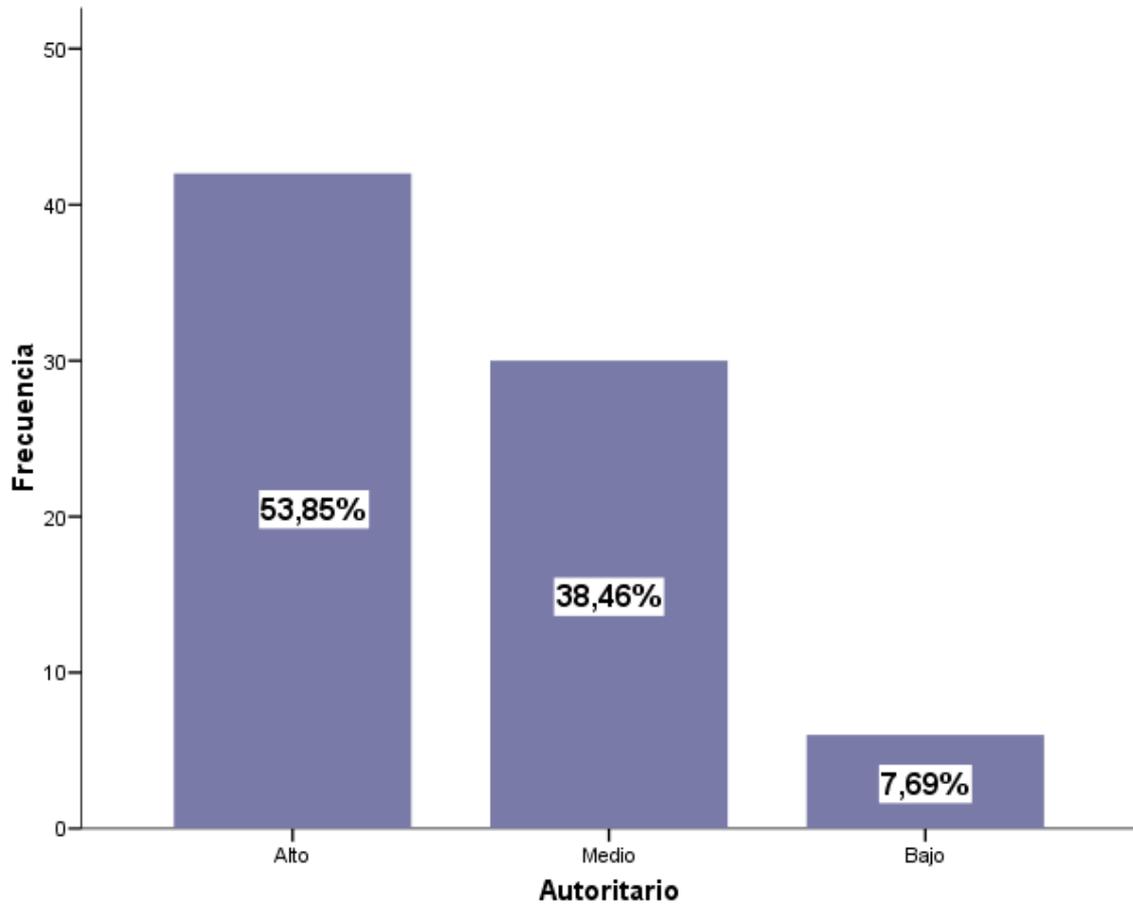
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR ESTILO AUTORITARIO PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

Estilo autoritario	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	7,69
Medio	30	38,46
Alto	42	53,85
Total	78	100,00

Fuente: Cuestionario Estilos de Liderazgo.

En la presente tabla se puede apreciar la distribución de estilo autoritario ejercido por el director de escuela, donde en cuanto a la percepción de los docentes, el 53,85 % presenta un alto nivel autoritario, el 38,46 % presenta un nivel medio de estilo autoritario y el 7,69 % presenta bajo estilo autoritario.

FIGURA 4.1



Fuente: Cuestionario Estilos de Liderazgo.

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR ESTILO AUTORITARIO PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

B) Liderazgo democrático

TABLA 4.2

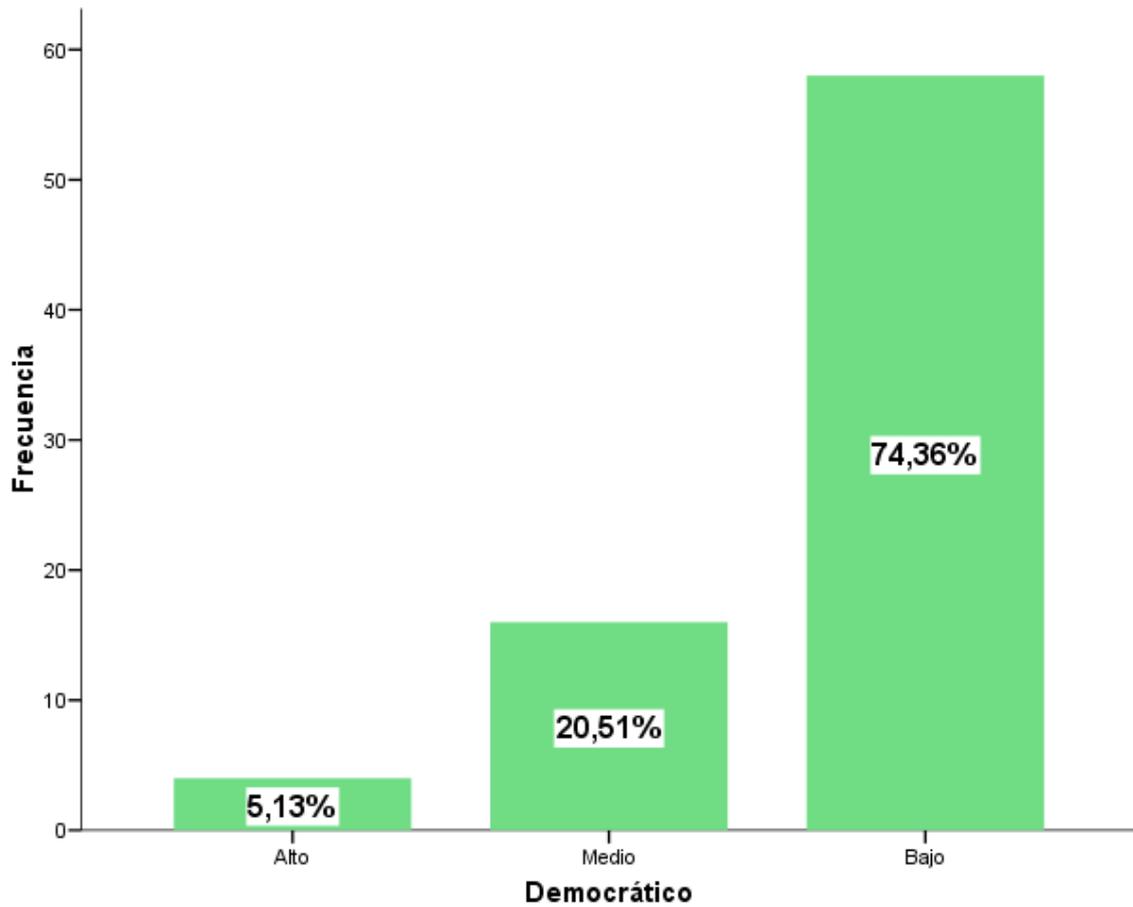
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR ESTILO DEMOCRÁTICO TRANSFORMACIONAL PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

Estilo Democrático	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	58	74,36
Medio	16	20,51
Alto	4	5,13
Total	78	100,00

Fuente: Cuestionario Estilos de Liderazgo.

En la presente tabla se puede apreciar la distribución de estilo democrático ejercido por el director de escuela, donde en cuanto a la percepción de los docentes, el 74,36 % presentan un bajo nivel democrático el 20,51 % presenta un nivel medio de estilo democrático y el 5,13 % presenta alto estilo democrático.

FIGURA 4.2



Fuente: Cuestionario Estilos de Liderazgo.

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR ESTILO DEMOCRÁTICO TRANSFORMACIONAL PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

C) Liderazgo anárquico

TABLA 4.3

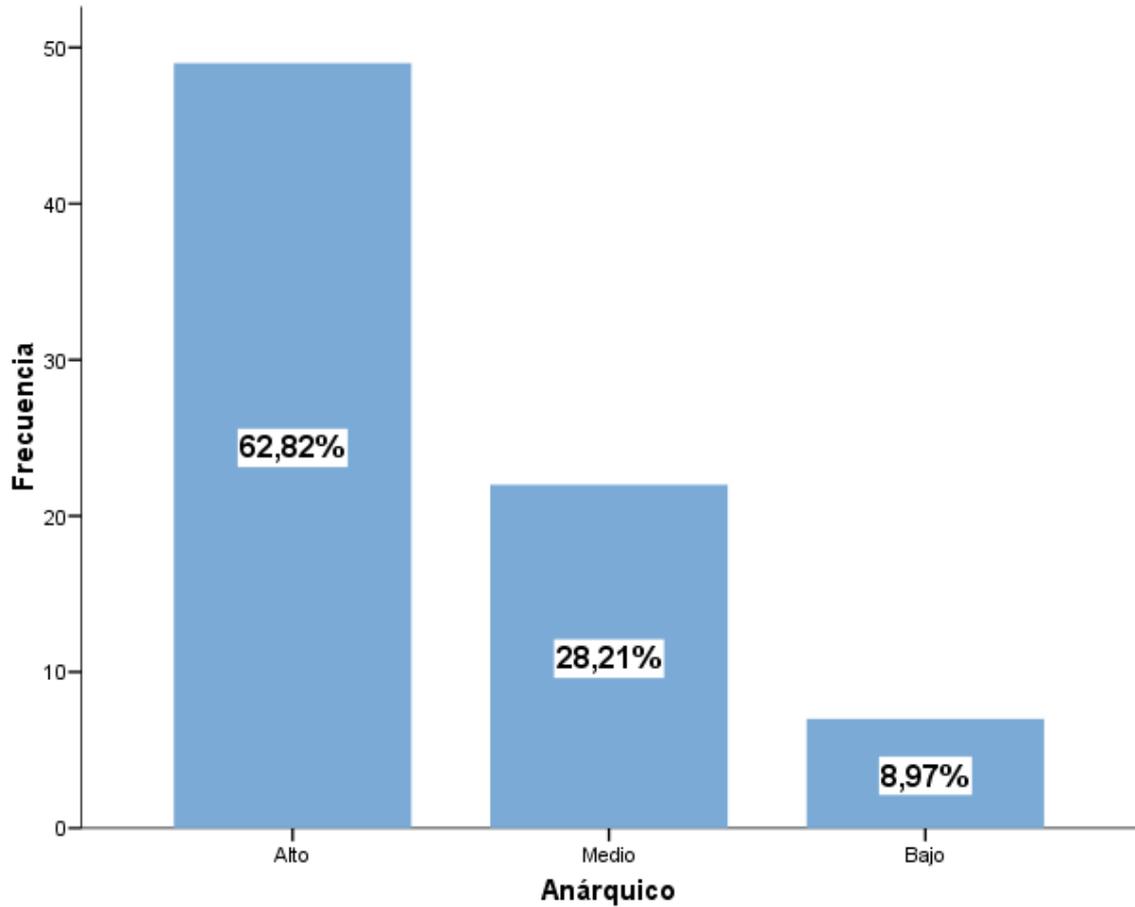
**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR ESTILO ANÁRQUICO LIBERAL PERCIBIDO
POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE.
FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE**

Estilo anárquico liberal	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	8,97
Medio	22	28,21
Alto	49	62,82
Total	78	100,00

Fuente: Cuestionario Estilos de Liderazgo.

En el presente gráfico se puede apreciar la distribución de estilo anárquico liberal ejercido por el director de escuela, donde en cuanto a la percepción de los docentes, el 68,82 % presentan un alto nivel anárquico, el 28,21 % presenta un nivel medio de estilo anárquico y el 8,97 % presenta alto estilo anárquico.

FIGURA 4.3



Fuente: Cuestionario Estilos de Liderazgo.

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR ESTILO ANÁRQUICO LIBERAL PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

4.1.2 Resultados de la variable “Metas de Atención”

A) Mantenimiento

TABLA 4.4

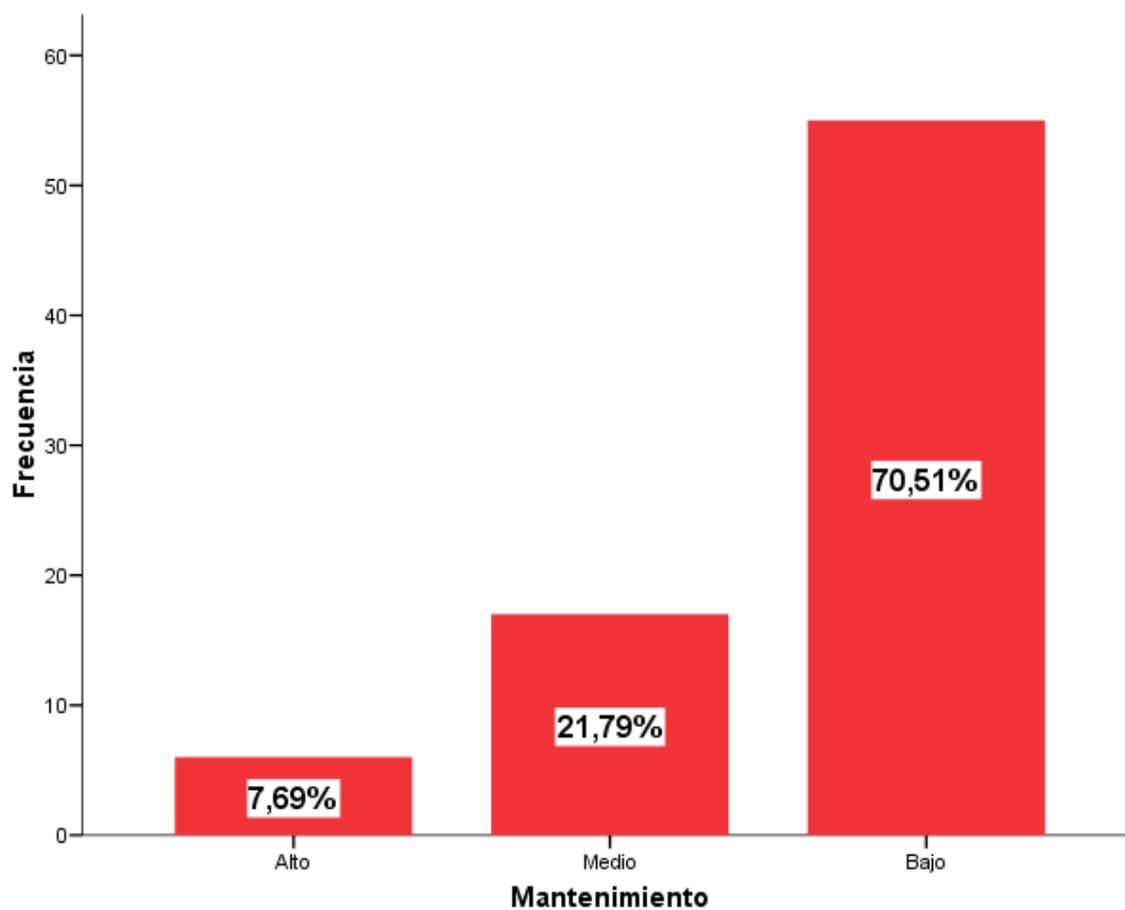
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR MANTENIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

Mantenimiento	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	55	70,51
Medio	17	21,79
Alto	6	7,69
Total	78	100,00

Fuente: Cuestionario Metas cumplidas

En la presente tabla se puede apreciar la distribución de frecuencias en el mantenimiento y cumplimiento de metas de atención, donde en cuanto a la percepción de los docentes, el 70,51 % presentan un bajo nivel de mantenimiento, el 21,79 % presenta un nivel medio de mantenimiento y el 7,69 % presenta alto nivel de mantenimiento.

FIGURA 4.4



Fuente: Cuestionario Metas cumplidas

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR MANTENIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

B) Incremento

TABLA 4.5

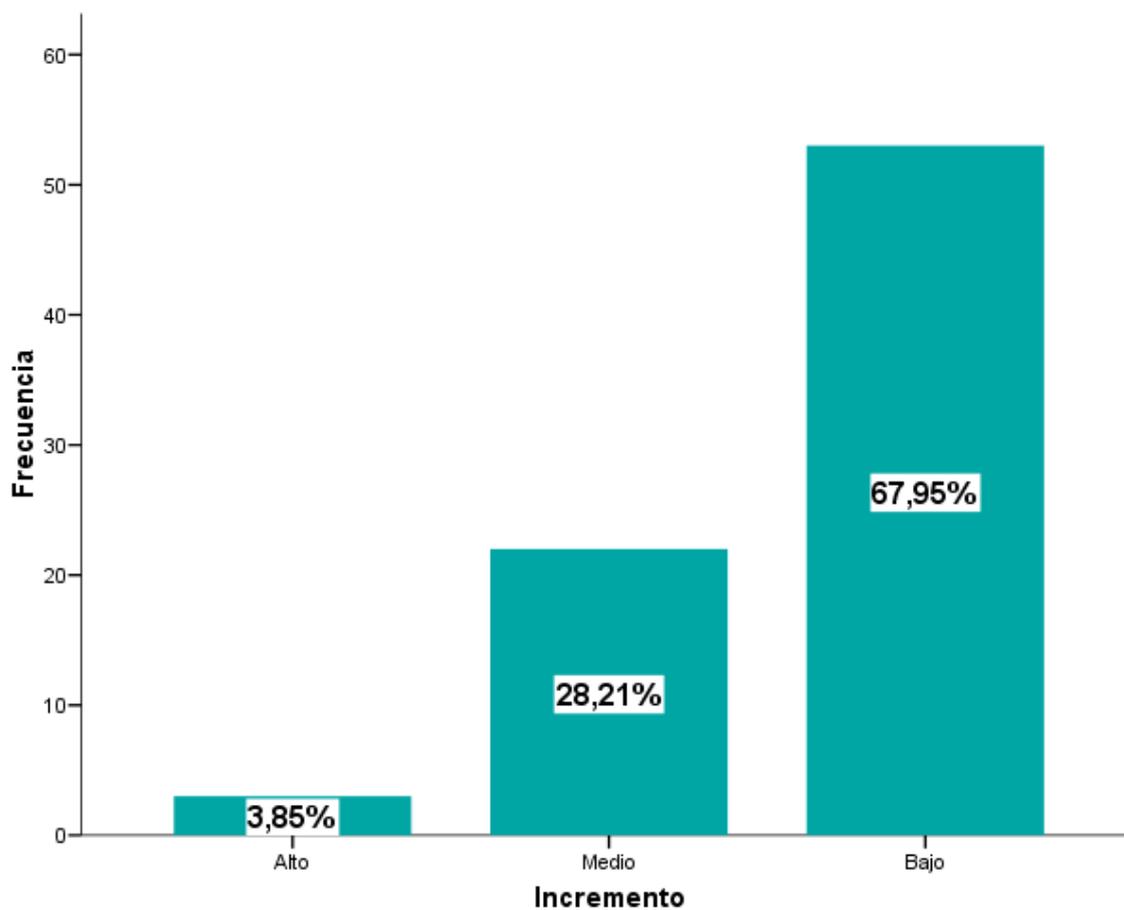
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR INCREMENTO DEL CUMPLIMIENTO DE METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

Incremento	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	53	67,95
Medio	22	28,21
Alto	3	3,85
Total	78	100,00

Fuente: Cuestionario Metas cumplidas

En la presente tabla se puede apreciar la distribución de frecuencias en el incremento y cumplimiento de metas de atención, donde en cuanto a la percepción de los docentes, el 67,95 % presentan un bajo nivel incremento, el 28,21 % presentan un nivel medio y el 3,85 % presenta un nivel alto de incremento.

FIGURA 4.5



Fuente: Cuestionario Metas cumplidas

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR INCREMENTO DEL CUMPLIMIENTO DE METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

C) Disminución

TABLA 4.6

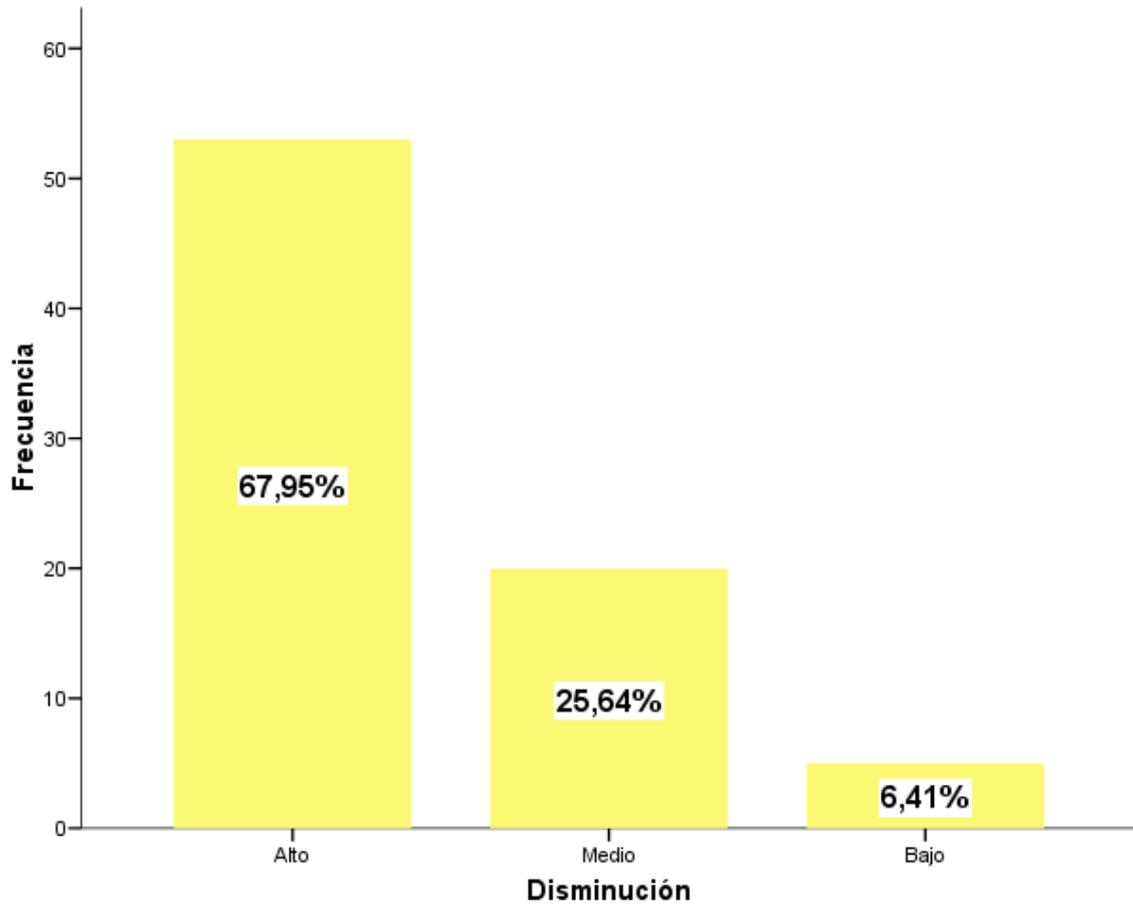
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR DISMINUCIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

Disminución	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	6,41
Medio	20	25,64
Alto	53	67,95
Total	78	100,00

Fuente: Cuestionario Metas cumplidas

En la presente tabla se puede apreciar la distribución de frecuencias de disminución y cumplimiento de metas de atención, donde en cuanto a la percepción de los docentes, el 67,95 % presentan un alto nivel disminución, el 25,64 % presenta un nivel medio de disminución y el 6,41 % presenta un nivel bajo de disminución.

FIGURA 4.6



Fuente: Cuestionario Metas cumplidas

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR DISMINUCIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

4.1.3 Relación entre estilo autoritario y Metas de atención

TABLA 4.7

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR ESTILO AUTORITARIO SEGÚN METAS DE ATENCIÓN PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

Estilo autoritario	Metas de atención						Total		Prueba de asociación
	Bajo		Medio		Alto		n	%	
	n	%	n	%	n	%			
Mantenimiento									
Bajo	5	6,41	1	1,28	0	0,00	6	7,69	X ² =18,286 p=0,001 r=-0,272
Medio	13	16,67	12	15,38	5	6,41	30	38,46	
Alto	37	47,44	4	5,13	1	1,28	42	53,85	
Total	55	70,51	17	21,79	6	7,69	78	100,00	
Incremento									
Bajo	5	6,41	1	1,28	0	0,00	6	7,69	X ² =17,996 p=0,001 r=-0,253
Medio	12	15,38	16	20,51	2	2,56	30	38,46	
Alto	36	46,15	5	6,41	1	1,28	42	53,85	
Total	53	67,95	22	28,21	3	3,85	78	100,00	
Disminución									
Bajo	1	1,28	1	1,28	4	5,13	6	7,69	X ² =26,964 p<0,001 r= 0,296
Medio	1	1,28	17	21,79	12	15,38	30	38,46	
Alto	3	3,85	2	2,56	37	47,44	42	53,85	
Total	5	6,41	20	25,64	53	67,95	78	100,00	

Fuente: Cuestionario Estilos de Liderazgo y Metas de atención

En la presente tabla se puede apreciar la distribución por Estilo autoritario según metas de atención donde podemos apreciar mediante la prueba estadística chi cuadrado cada relación entre los mismos, así tenemos que el estilo autoritario se asocia a aumento, mantenimiento y disminución de las metas con un valor $p < 0,05$ para los tres casos.

TABLA 4.8

**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR ESTILO DEMOCRÁTICO
TRANSFORMACIONAL SEGÚN METAS DE ATENCIÓN PERCIBIDO POR EL
PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO
ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE**

Estilo democrático transformacional	Metas de atención						Total		Prueba de asociación
	Bajo		Medio		Alto		n	%	
	n	%	n	%	n	%			
Mantenimiento									
Bajo	48	61,54	9	11,54	1	1,28	58	74,36	X ² =18,235 p=0,001 r=0,479
Medio	6	7,69	6	7,69	4	5,13	16	20,51	
Alto	1	1,28	2	2,56	1	1,28	4	5,13	
Total	55	70,51	17	21,79	6	7,69	78	100,00	
Incremento									
Bajo	49	62,82	9	11,54	0	0,00	58	74,36	X ² =31,212 p<0,001 r=0,592
Medio	3	3,85	11	14,10	2	2,56	16	20,51	
Alto	1	1,28	2	2,56	1	1,28	4	5,13	
Total	53	67,95	22	28,21	3	3,85	78	100,00	
Disminución									
Bajo	2	2,56	7	8,97	49	62,82	58	74,36	X ² =29,967 p<0,001 r= -0,558
Medio	2	2,56	10	12,82	4	5,13	16	20,51	
Alto	1	1,28	3	3,85	0	0,00	4	5,13	
Total	5	6,41	20	25,64	53	67,95	78	100,00	

Fuente: Cuestionario Estilos de Liderazgo y Metas de atención

En la presente tabla se puede apreciar la distribución por Estilo democrático según metas de atención donde podemos apreciar mediante la prueba estadística chi cuadrado cada relación entre los mismos, así tenemos que el estilo democrático se asocia a aumento, mantenimiento y disminución de las metas con un valor $p < 0,05$ para los tres casos.

TABLA 4.9

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR ESTILO ANÁRQUICO LIBERAL SEGÚN METAS DE ATENCIÓN PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

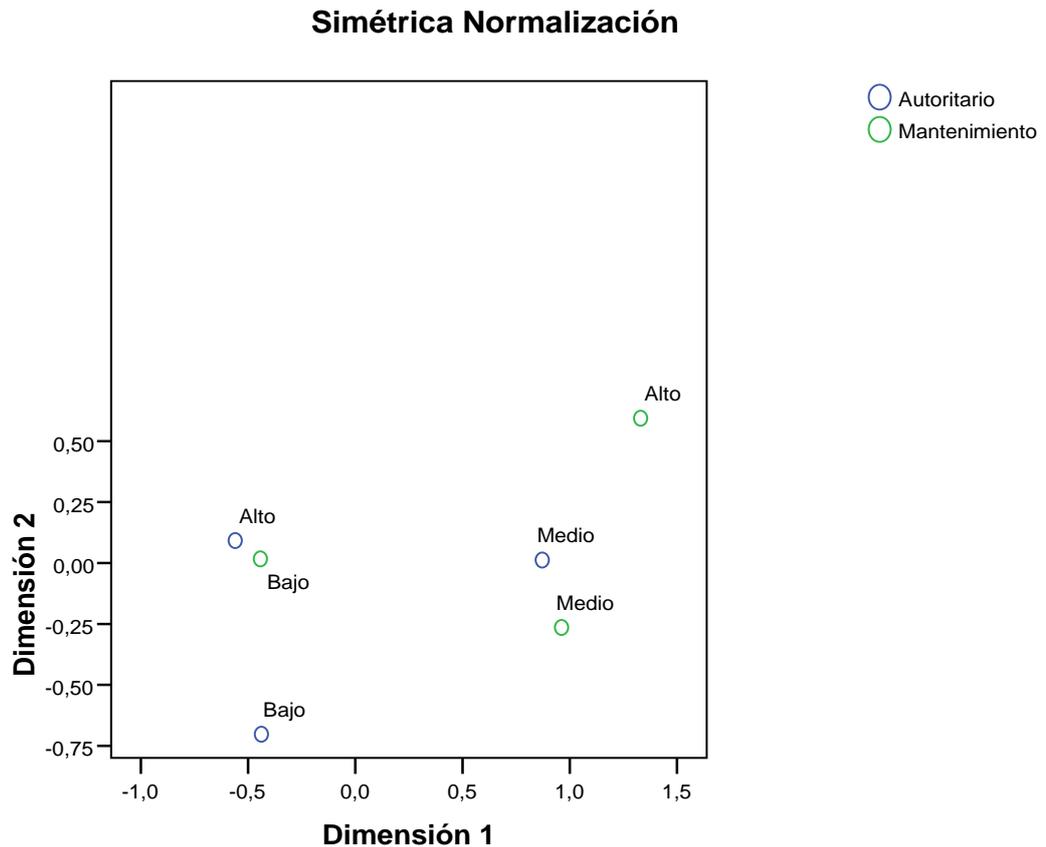
Estilo Anárquico	Metas de atención						Total		Prueba de asociación
	Bajo		Medio		Alto		n	%	
	n	%	n	%	n	%			
Mantenimiento									
Bajo	2	2,56	4	5,13	1	1,28	7	8,97	X ² =29,830 p<0,001 r=-0,523
Medio	8	10,26	10	12,82	4	5,13	22	28,21	
Alto	45	57,69	3	3,85	1	1,28	49	62,82	
Total	55	70,51	17	21,79	6	7,69	78	100,00	
Incremento									
Bajo	4	5,13	3	3,85	0	0,00	7	8,97	X ² =21,402 p<0,001 r=-0,356
Medio	7	8,97	13	16,67	2	2,56	22	28,21	
Alto	42	53,85	6	7,69	1	1,28	49	62,82	
Total	53	67,95	22	28,21	3	3,85	78	100,00	
Disminución									
Bajo	1	1,28	5	6,41	1	1,28	7	8,97	X ² =32,374 p<0,001 r= 0,5243
Medio	2	2,56	12	15,38	8	10,26	22	28,21	
Alto	2	2,56	3	3,85	44	56,41	49	62,82	
Total	5	6,41	20	25,64	53	67,95	78	100,00	

Fuente: Cuestionario Estilos de Liderazgo y Metas de atención

En la presente tabla se puede apreciar la distribución por Estilo anárquico según metas de atención donde podemos apreciar mediante la prueba estadística chi cuadrado cada relación entre los mismos, así tenemos que el estilo anárquico se asocia a aumento, mantenimiento y disminución de las metas con un valor $p < 0,05$ para los tres casos.

FIGURA 4.7

Puntos de columna y de fila

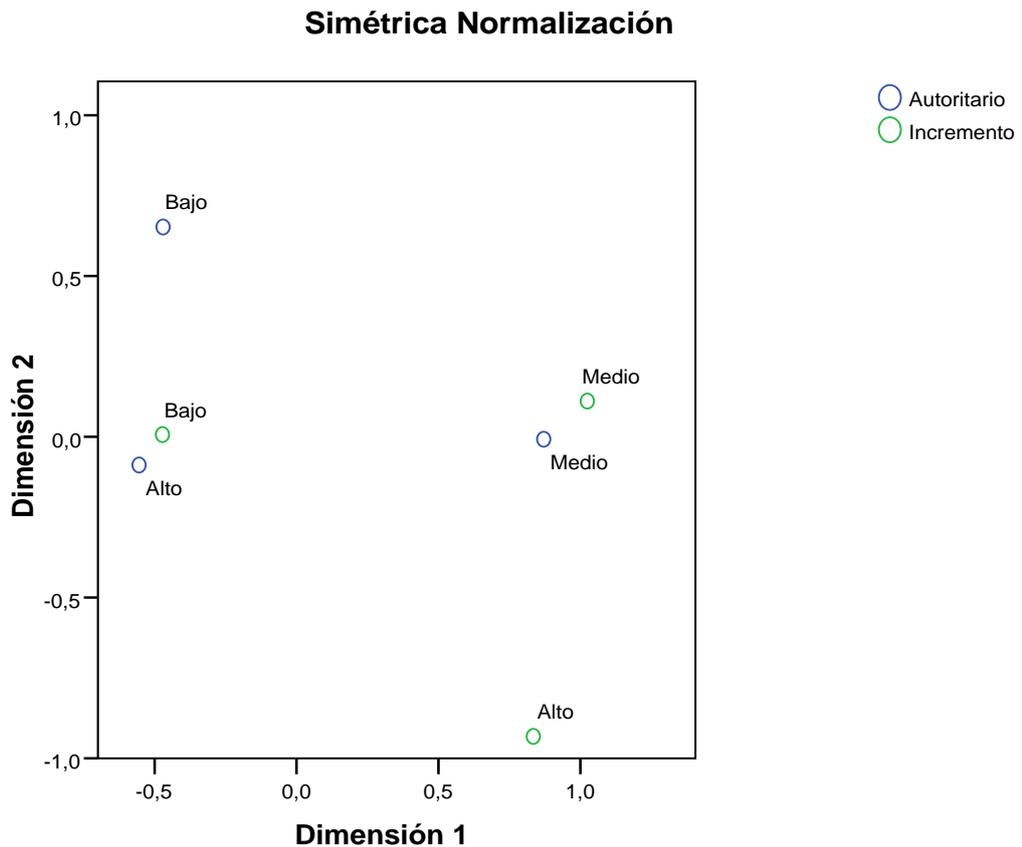


ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE DATOS ENTRE ESTILO AUTORITARIO Y MANTENIMIENTO DE LAS METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

En el presente gráfico se pueda apreciar la relación estrecha entre Alto autoritarismo y bajo nivel de mantenimiento de las metas de atención, mientras que acercándose también se relaciona el medio nivel de autoritarismo y medio nivel de mantenimiento.

FIGURA 4.8

Puntos de columna y de fila



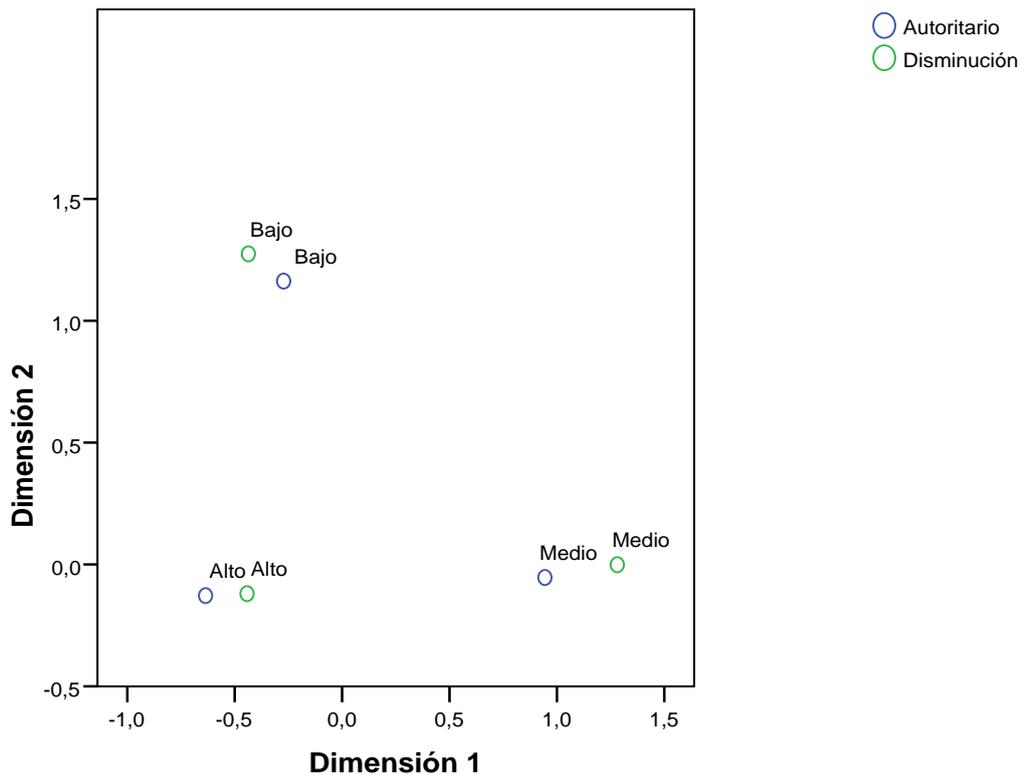
ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE DATOS ENTRE ESTILO AUTORITARIO E INCREMENTO DE LAS METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

En el presente gráfico se pueda apreciar la relación estrecha entre alto autoritarismo y bajo nivel de incremento de las metas de atención, mientras que acercándose también se relaciona el medio nivel de autoritarismo y medio nivel de incremento.

FIGURA 4.9

Puntos de columna y de fila

Simétrica Normalización

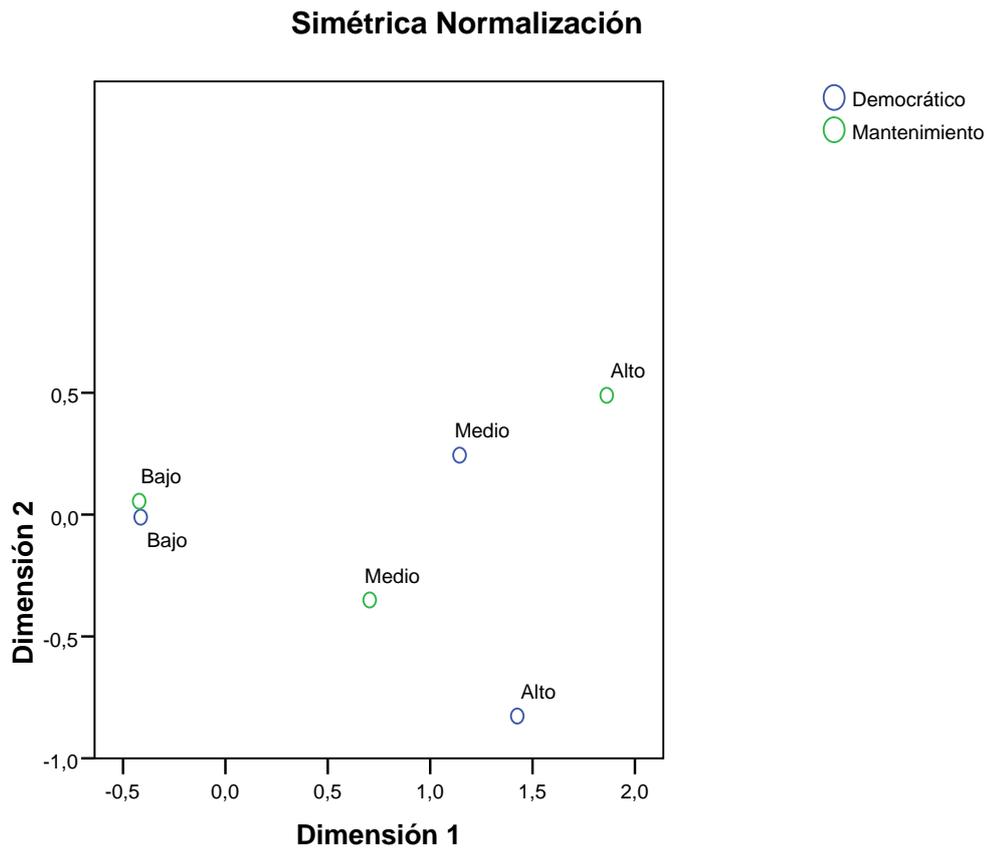


ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE DATOS ENTRE ESTILO AUTORITARIO Y DISMINUCIÓN DE LAS METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

En el presente gráfico se pueda apreciar la relación estrecha entre bajo autoritarismo y bajo nivel de disminución de las metas de atención, mientras que acercándose también se relaciona el alto nivel de autoritarismo y alto nivel de disminución.

FIGURA 4. 10

Puntos de columna y de fila



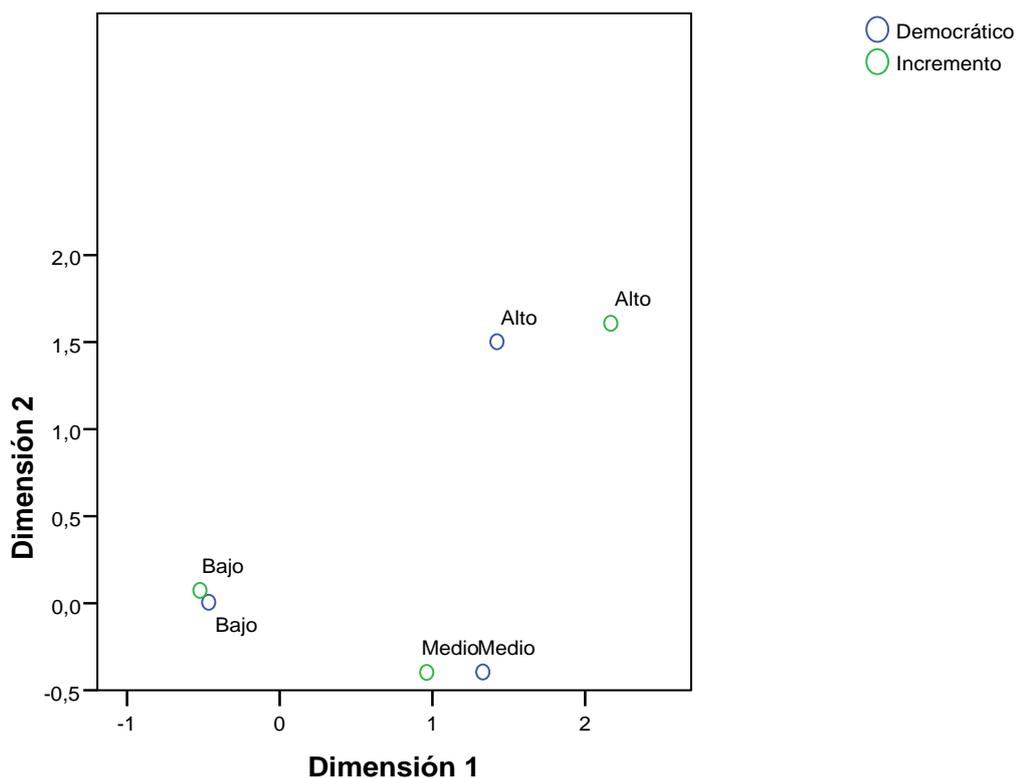
ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE DATOS ENTRE ESTILO DEMOCRÁTICO Y MANTENIMIENTO DE LAS METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

En el presente gráfico se pueda apreciar la relación estrecha entre bajo nivel de estilo democrático y bajo nivel de mantenimiento de las metas.

FIGURA 4.11

Puntos de columna y de fila

Simétrica Normalización

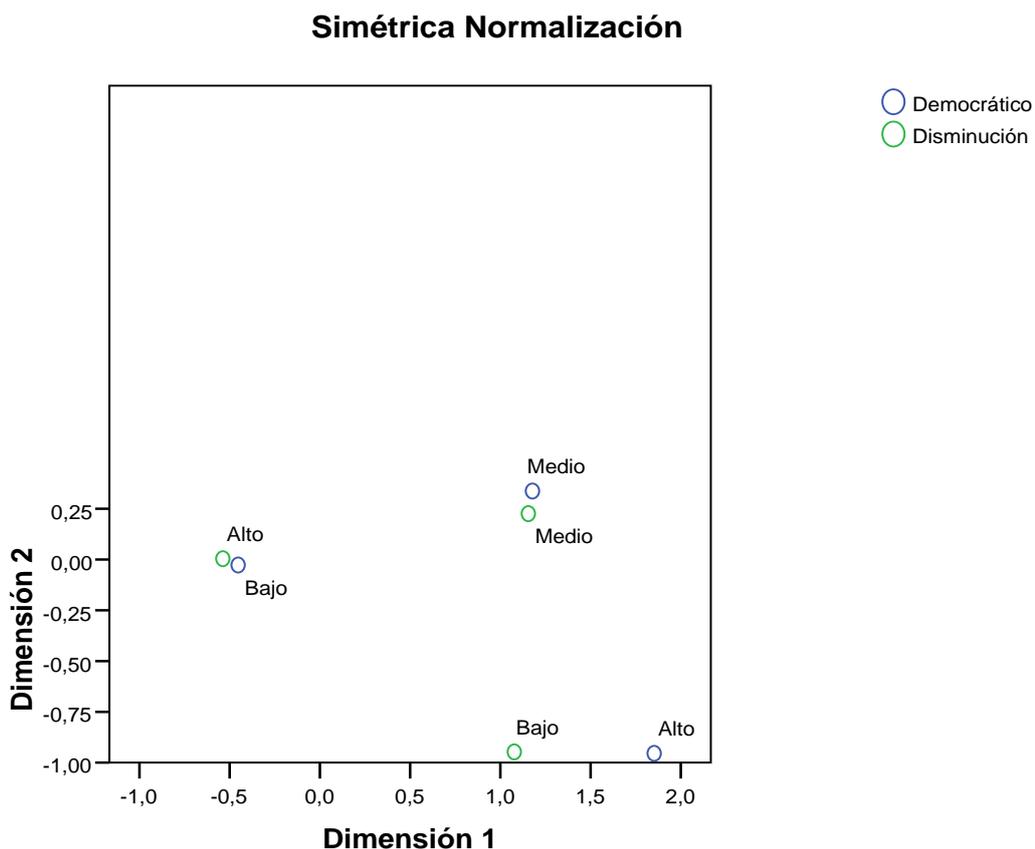


ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE DATOS ENTRE ESTILO DEMOCRÁTICO E INCREMENTO DE LAS METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

En el presente gráfico se pueda apreciar la relación estrecha entre bajo nivel de estilo democrático y bajo nivel de incremento de las metas de atención, mientras que acercándose también se relaciona el medio nivel de estilo democrático y medio nivel de incremento.

FIGURA 4.12

Puntos de columna y de fila



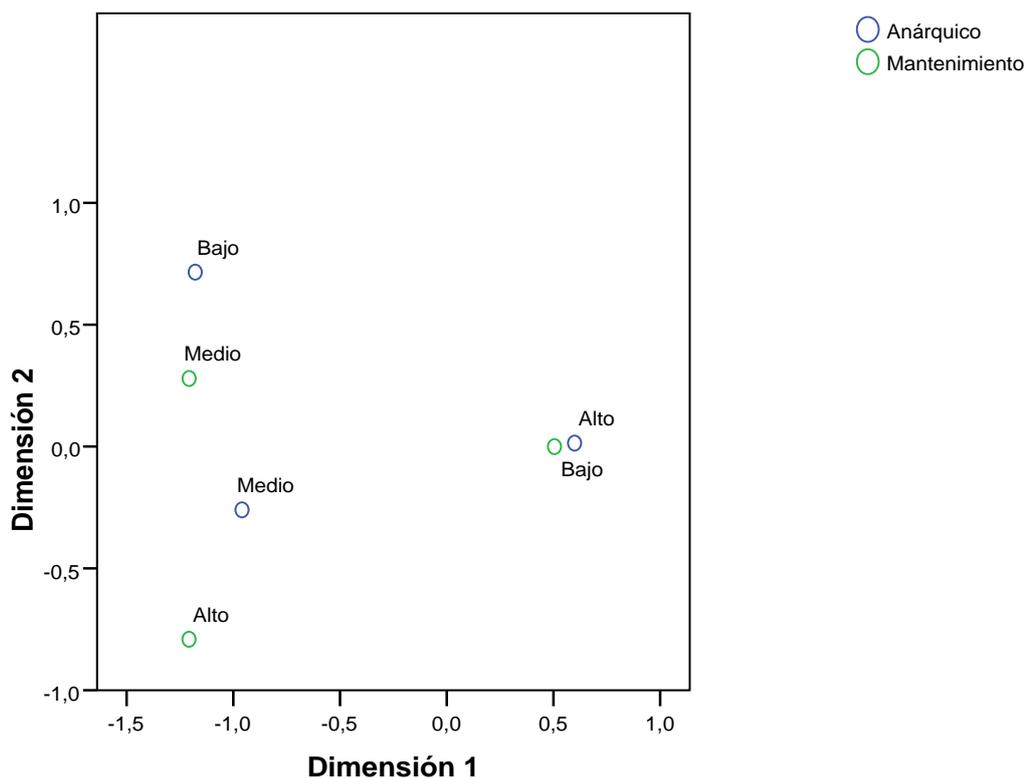
ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE DATOS ENTRE ESTILO DEMOCRÁTICO Y DISMINUCIÓN DE LAS METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

En el presente gráfico se pueda apreciar la relación estrecha entre bajo nivel de estilo democrático y alto nivel de disminución de las metas de atención, mientras que acercándose también se relaciona el medio nivel de estilo democrático y medio nivel de disminución.

FIGURA 4.13

Puntos de columna y de fila

Simétrica Normalización

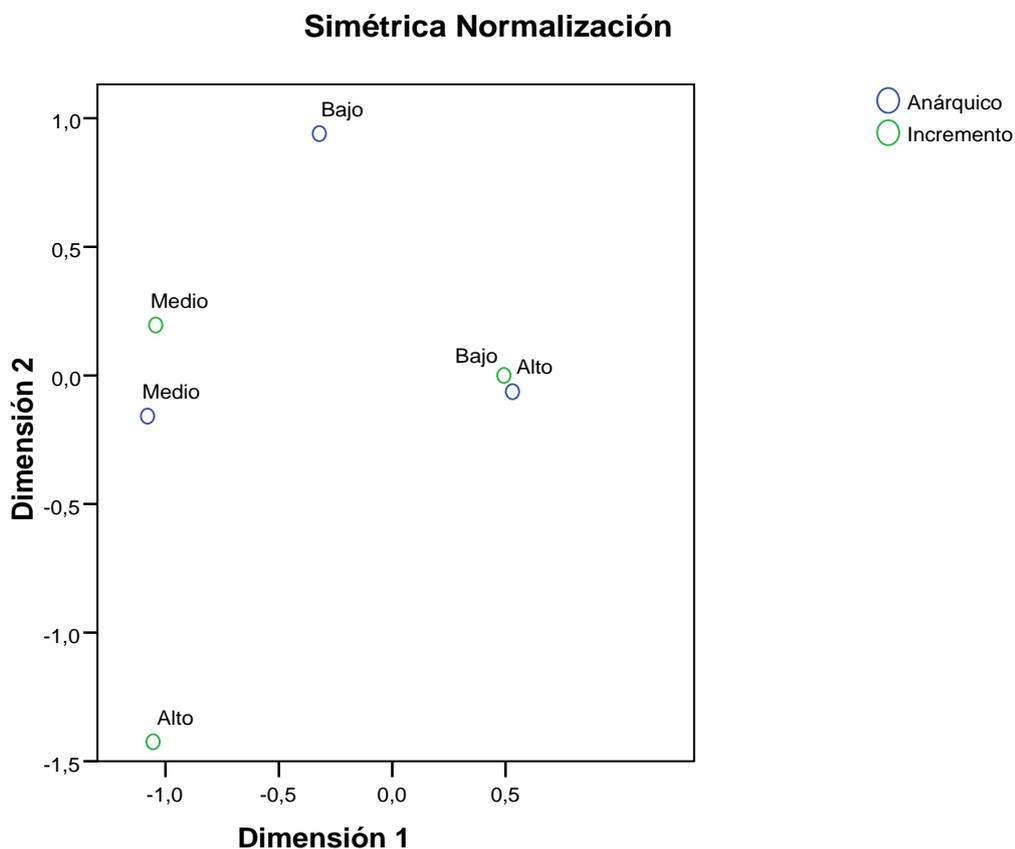


ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE DATOS ENTRE ESTILO ANÁRQUICO Y MANTENIMIENTO DE LAS METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

En el presente gráfico se pueda apreciar la relación estrecha entre alto nivel de estilo anárquico y bajo nivel de mantenimiento de las metas de atención.

FIGURA 4.14

Puntos de columna y de fila



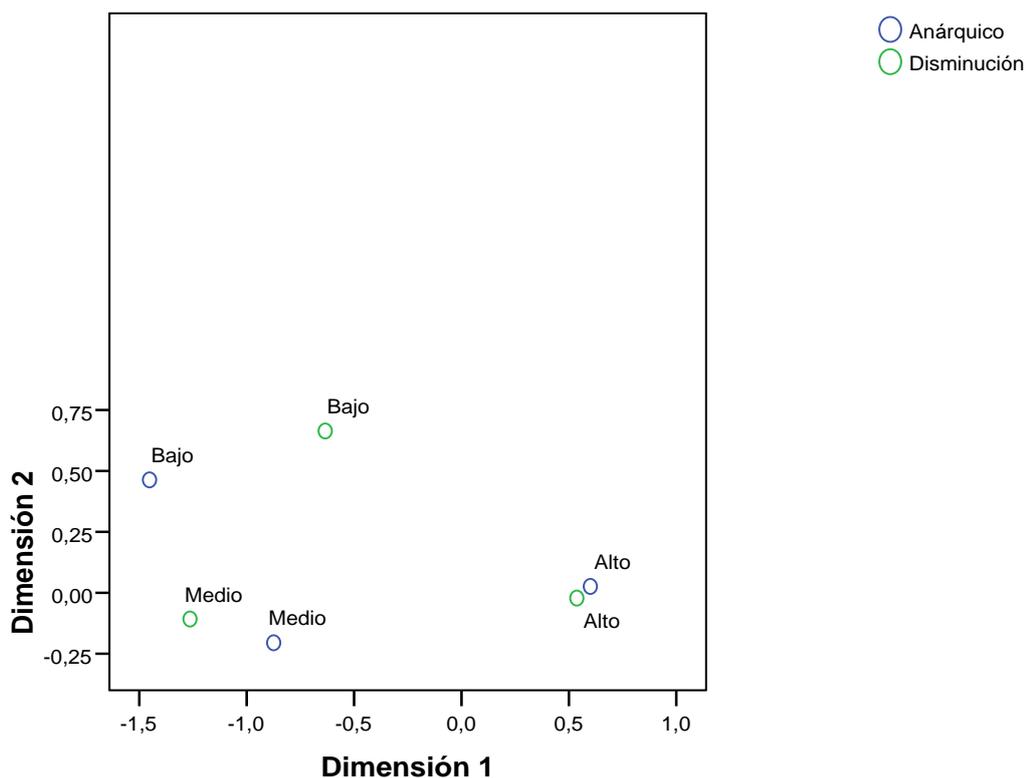
ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE DATOS ENTRE ESTILO ANÁRQUICO E INCREMENTO DE LAS METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

En el presente gráfico se pueda apreciar la relación estrecha entre alto nivel de estilo anárquico y bajo nivel de incremento de las metas de atención.

FIGURA 4.15

Puntos de columna y de fila

Simétrica Normalización



ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE DATOS ENTRE ESTILO ANÁRQUICO Y DISMINUCIÓN DE LAS METAS PERCIBIDO POR EL PERSONAL DOCENTE A LOS DIRECTORES DE LAS EN LAS II. EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL Y VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE

En el presente gráfico se pueda apreciar la relación estrecha entre alto nivel de estilo anárquico y alto nivel de disminución de las metas de atención.

4.1.4 Comprobación de hipótesis

4.1.4.1 Hipótesis específicas:

Primera Hipótesis específica

“Los directores de las instituciones Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito Alto de la Alianza de Tacna-2011; ejercen el estilo de liderazgo autoritario y anárquico”.

TABLA 4.10

Estilos de liderazgo

Estilo de Liderazgo	Frecuencia (n=78)	Porcentaje de los casos (%)
Alto estilo Autoritario	42	53,85
Bajo estilo Democrático	58	74,36
Alto estilo Anárquico	49	62,82

Fuente: Cuestionario Estilos de Liderazgo y Metas de atención

En la presente tabla podemos comprobar que existe predominancia entre un alto estilo autoritario y un alto estilo Anárquico. Se comprueba la hipótesis planteada.

Segunda Hipótesis específica

“El estilo de liderazgo de las instituciones Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito Alto de la Alianza de Tacna-2011; se relaciona directamente con la disminución de las metas de atención”.

TABLA 4.11**RESUMEN DE PRUEBAS DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

Estilo de Liderazgo	Prueba de asociación	
	Chi cuadrado	Correlación de Pearson
Estilo autoritario Bajo, Medio y alto		
Mantenimiento	X ² =18,286 p=0,001	r=-0,272 p=0,016
Incremento	X ² =17,996 p=0,001	r=-0,253 p=0,026
Disminución	X ² =26,964 p<0,001	r= 0,296 p=0,009
Estilo democrático transformacional Bajo, Medio y alto		
Mantenimiento	X ² =18,235 p=0,001	r=0,479 p<0,001
Incremento	X ² =31,212 p<0,001	r=0,592 p<0,001
Disminución	X ² =29,967 p<0,001	r= -0,558 p<0,001
Estilo Anárquico Bajo, Medio y alto		
Mantenimiento	X ² =29,830 p<0,001	r=-0,523 p<0,001
Incremento	X ² =21,402 p<0,001	r=-0,356 p=0,001
Disminución	X ² =32,374 p<0,001	r=0,5243 p<0,001

Fuente: Cuestionario Estilos de Liderazgo y Metas de atención

Realizando el contraste de hipótesis en resumen podemos afirmar que existe relación directa entre las variables de estudio afirmando que a mayor o alto estilo autoritario mayor disminución de las metas de atención y a mayor o alto nivel de estilo anárquico mayor disminución de las metas.

Comprobación de la Hipótesis general:

“Existe relación directa entre los estilos de liderazgo y las metas de atención en las escuelas Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre de Tacna 2011”.

Realizando las pruebas estadísticas se puede comprobar que la prueba estadística chi cuadrado indica relación directa entre estilos de liderazgo y las metas de atención con un $p < 0.05$ con lo que se comprueba la hipótesis general.

4.2 Discusión de Resultados

El liderazgo que practican los directores de las I.E. Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito del Alto de la Alianza de Tacna es en su mayoría Autoritario y Anárquico. Tabla 4.1 y 4.3. Este resultado valida la primera Hipótesis específica: “Los directores de las instituciones Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito Alto de la Alianza de Tacna-2011; ejercen el estilo de liderazgo autoritario y anárquico”. Respecto a la segunda hipótesis específica: “El estilo de liderazgo de las instituciones Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito Alto de la Alianza de Tacna-2011; se relaciona directamente con la disminución de las metas de atención”; se corrobora en la tabla 4.6 que muestra una alta disminución de metas de atención, con un porcentaje de 67,95 %, asociado al elevado ejercicio de estilo autoritario y anárquico de los directores.

En consecuencia, la preponderancia de los estilos autoritario y anárquico de los líderes directores influye en la disminución de las metas de atención.

A través de los presentes resultados se establece la validez de la hipótesis general: “Existe relación directa entre los estilos de liderazgo y las metas de atención en las escuelas Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre de Tacna 2011”. Se determina la relación entre los estilos de liderazgo y las metas de atención especificada en las tablas 4.7 al 4.9 y en las figuras de asociación 4.7 al 4.15 con un valor de p menor que $\alpha = 0.05$

Mediante la prueba del chi cuadrado se clarifica la relación entre las dos variables. Las dimensiones de estilos de liderazgo autoritario, democrático y anárquico se relacionan con el aumento, mantenimiento y disminución de las metas con un valor de confiabilidad de $p < 0,05$ para los tres casos de asociación. Tablas 4.7; 4.8 y 4.9.

Mejía, D. Y Rangel, M. (2014) determinaron la baja aceptación de los directores asociados a los estilos de liderazgo autoritario y no participativo, poco abiertos a la innovación. Recomendaron mejorar las habilidades del liderazgo directivo en relación a la gestión. Ello indica la necesidad de un liderazgo democrático y transformacional para el cambio, con un líder estratega y con una visión de futuro que responda a las necesidades pedagógicas con eficiencia y eficacia. Los resultados de la presente investigación amplían esta teoría. En las figuras 4.10, 4.11 y 4.12 se clarifica el influjo negativo de un bajo nivel democrático que determina un bajo nivel de incremento y mantenimiento y un alto nivel de disminución de las metas de atención en las instituciones de estudio.

Asimismo, corroboran la investigación de Franco, V. (2009) realizada en las I.E. del cono norte de Tacna, él concluye que: "La mayoría de los directores de las instituciones educativas del Cono Norte de la ciudad de Tacna presentan bajo nivel de liderazgo, caracterizado por la poca capacidad para implicarse con los docentes y alumnos que dirigen, inadecuadas habilidades para promover la integración de los equipos de trabajo y carencia de un planeamiento estratégico motivador e integrador". Se confirma el accionar de los líderes directivos, delegativos y anarquistas. Como es de observarse en la tabla 4.4; las I.E. en estudio, pertenecientes al cono norte de Tacna, con un 62,82 % presentan un alto índice de liderazgo anárquico. Respecto a los estilos de liderazgo, la moda reside en el estilo anárquico con un 62,82%, como se muestra en la figura 4.3.

Los resultados también reflejan la teoría de Hechinger (1981), el señalaba: "he visto cómo (...) destacadas escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En este caso el declive podía verse fácilmente reflejado en la calidad del director". Como es de observarse en los resultados de la presente investigación, el ejercicio elevado del liderazgo anárquico y autoritario influye en la disminución de

las metas de atención, esto nos permite inferir que, de no variar el ejercicio de liderazgo, las instituciones objeto de estudio perderán paulatinamente a sus alumnos y cerrarán sus puertas como toda empresa que pierde a sus clientes. Figuras 4.9 y 4.15. A decir de Contreras, B. (2006): El liderazgo predominantemente autoritario de la dirección influye negativamente en la participación de docentes y alumnos en la medida que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. Lo cual se confirma en la figura 4.9 con la asociación de alto autoritarismo y alto nivel de disminución de las metas de atención.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1 Conclusiones

- 1) Existe relación directa entre los estilos de liderazgo y las metas de atención en las instituciones educativas Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del distrito del alto de la alianza de Tacna-2011; como se verifica en las tablas 4.7; 4.8 y 4.9 con un valor de $p < 0,05$ para todos los casos.
- 2) El liderazgo que practican los directores de las I.E. Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito del Alto de la Alianza de Tacna es en su mayoría Autoritario (53,85%) y Anárquico (62,82%). Tabla 4.1 y 4.3
- 3) El nivel de las metas de atención en las I.E. Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito del Alto de la Alianza de Tacna-2011 son en su mayoría bajas en mantenimiento e incremento y altas en disminución. Tabla 4.4; 4.5 y 4.6
- 4) Existe relación del estilo de liderazgo con el mantenimiento de las metas de atención en las I.E. Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito del Alto de la Alianza de Tacna, vale decir que un alto estilo de autoritarismo influye en un bajo nivel de mantenimiento de las metas, además un bajo nivel de estilo democrático influye en un bajo nivel de mantenimiento de las metas de atención y un alto nivel de estilo anárquico influye en un bajo nivel de mantenimiento de las metas de atención. Ver figuras 4.7; 4.10 y 4.13
- 5) Existe relación del estilo de liderazgo con el incremento de las metas de atención en las I.E. Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito del Alto de la Alianza de Tacna, vale decir que el alto nivel de estilo autoritario influye en un bajo nivel de incremento, el bajo nivel democrático influye en un bajo nivel de incremento y un alto nivel de estilo anárquico influye en un bajo nivel de incremento de las metas. Ver figuras 4.8; 4.11 y 4.14

- 6) Existe relación del estilo de liderazgo con la disminución de las metas de atención en las I.E. Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito del Alto de la Alianza de Tacna, es decir que un alto nivel de estilo autoritario influye en un alto nivel de disminución de las metas de atención, el bajo nivel de estilo democrático influye en un alto nivel de disminución de las metas de atención y un alto nivel de estilo anárquico influye en un alto nivel de disminución de las metas. Ver figuras 4.9; 4.12 y 4.15

5.2 Sugerencias

De acuerdo a las exigencias del mundo moderno y globalizado, la escuela actual debe constituirse en un espacio de aprendizaje y cambio constante, para ese efecto requerimos de líderes visionarios e innovadores que dirijan eficazmente la escuela hacia el éxito en sus resultados, que mejor para ello que un líder democrático transformacional. Por ello, a fin de frenar la evasión de los educandos en las escuelas establecemos las siguientes sugerencias:

- 1) Que la DRET determine planes de contingencia y de mejoramiento de la calidad de liderazgo dirigidos a los directores de escuela que ejerzan predominantemente los inadecuados estilos de liderazgo autoritario y anárquico.
- 2) Los directores de las Instituciones Fortunato Zora Carvajal y Víctor Raúl Haya de la Torre del Distrito del Alto de la Alianza de Tacna deben crear estrategias a nivel de la organización educativa que permitan alcanzar, mantener e incrementar sus metas de atención.
- 3) El Ministerio de Educación, a través de las UGEL, debe capacitar a los directores de escuela del cono norte de Tacna, sobre los efectos de los estilos de liderazgo en la gestión de calidad educativa y en las

metas de atención, haciendo hincapié en el ejercicio del liderazgo democrático transformacional.

- 4) Los docentes y especialistas de educación de la región Tacna deben realizar nuevos estudios que permitan continuar con este tipo de variable: logro – metas y su relación con estilos de liderazgo en otras instituciones educativas de Tacna.

CAPÍTULO VI

Referencias bibliográficas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, S. (2010) "Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela" Revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, vol. 9, N° 2. (consulta 16 de noviembre 2011). Disponible en:

<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>

Ayoub, J., 2009) "Enfoque conductista del liderazgo". Universidad Autónoma de Madrid.

Bautista, S. (2008) "Habilidades de dirección del servidor publico, En la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México" Tesis para obtener el grado de doctorado en Administración Pública. México. UNAM.

Beraún, L. (2011). "El liderazgo para generar capacidades" Huánuco. Ed. Mercurio.

Cárdenas. J. (2003) "Competencias para la gestión en los Centros Educativos". Lima. UNMSM.

Centty, D, (2006) "Manual metodológico para el investigador científico". Arequipa. UNSA.

Contreras, B. (2006) "Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar". Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima. PUC.

Covey, S. (2009) "El líder interior". Barcelona. Paidós Ibérica

Cuevas, M. Días, F. e Hidalgo, V (2008) "Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural". Revista de curriculum y formación del profesorado. Universidad de Granada. (consulta 28 de noviembre 2011). Disponible en:

<http://www.ugr.es/~recfpro/rev122COL3.pdf>

Estrella, G. (2002) “Gerencia y Gerente”. Monografías.com (consulta 12 de setiembre 2011). Disponible en:

<http://www.monografias.com/usuario/perfiles/gentes/monografias>

Fernández Díaz, M. (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid. Síntesis

Fischman, D. (2005) El líder transformador II. Lima: UPC.

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. Tesis para optar el grado de doctor. España. Universidad de Granada.

Fuente, P. (2006) La dirección de Centros Educativos hoy: El poder de lo simple en una situación compleja. Avances en Supervisión Educativa. Revista N° 4. (consulta 18 de noviembre 2011). Disponible en:

http://www.adide.org/revista/images/stories/pdf_n4/a

Franco, V. (2009) “Análisis del desarrollo organizacional y los estilos de liderazgo de los directores de las instituciones educativas del cono norte de la ciudad de Tacna”. Tesis para optar el grado de magister. Tacna. UPT.

Germán Hernández Montalvo (2004) “Evaluación en la gestión en los Centros Educativos”. Lima. UNMSM.

Germán Hernández Montalvo (2003) “Marco referencial acerca de la gestión educativa”. Lima. UNMSM.

Gross, M., (2009) “Motivación: El modelo de las tres necesidades de David McClelland”. (consulta 18 de febrero 2012). Disponible en:

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/615051/Motivacion-El-Modelo-de-las-Tres-Necesidades-de-David-McClelland.html>

Gutiérrez, M (2008). "Curriculum, liderazgo y nivel profesional docente en la calidad educativa de la UNMSM". Lima. UNMSM.

Leithwood (1994) "Liderazgo para la reestructuración de las escuelas". Revista de educación, 304. ISSN 0034-8082. (Consulta 12 de setiembre 2011). Disponible en:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1902>

Ley General de Educación 28044. Lima. Congreso de la República

López, A. (2005). "Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa: un estudio en los centros educativos públicos del distrito de Huaral". Tesis para optar el grado de magister. Lima. PUCP.

Medina, P (2010) "El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima". Tesis para optar el grado de magister. Lima, PUCP.

Medina, T (1997) "Familia y escuela ante un mundo en cambio"

(consulta: 05 de setiembre 2011). Disponible en:

<http://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/05/Aguilar%20Ramos.htm>

Mejía, D. y Rangel, M. (2014) "Liderazgo directivo en los centros de educación técnico-productiva de la provincia de Chincha-Ica". Tesis para optar el título profesional de licenciado en educación. Huancavelica. UNH.

Melero, L. (2012) "Diez causas del fracaso del liderazgo". (Consulta: 6 de mayo 2012). Disponible en:

<http://excellencems.blogspot.com/2012/05/diez-causas-del-fracaso-del-liderazgo.html>

Murillo, F. (REICE 2006. Volumen 4 p.1) "Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. (Consulta: 14 setiembre 2011). Disponible en:

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

Omote, A. (2009, cap. 6) “Como hacer una tesis, monografía o ensayo”. (consulta 22 de octubre 2011). Monografía. Disponible en:

<http://www.mailxmail.com/curso-como-hacer-tesis-monografia-ensayo-1/tipos-investigacion>

Pedraja, L., Rodríguez, E., Barreda, E., Sagredo, O. y Segovia, C. (2009) “Estilos del liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: Un estudio empírico en los colegios básico de la ciudad de Arica-Chile”. Revista chilena de ingeniería, vol. 17 N° 1

Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004) “Efectos del estilo de liderazgo sobre las eficacia de las organizaciones públicas”. Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A. (Chile) Vol. 12 N°2.

Poloni, R (2011) Escuelas eficaces y liderazgo. Monografías.com (consulta 12 de setiembre 2011). Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos35/escuelas-eficaces/escuelas-eficaces.shtml>

Proyecto Educativo Nacional al 2021. (Consulta el 21 de setiembre 2011). Disponible en:

<http://www.minedu.gob.pe>

Ramírez, G. (2008) “Procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la dirección provincial alimenticia de las tunas”. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. (consulta 27 de noviembre 2011). Disponible en:

<http://www.eumed.net/libros/2009b/566/organizaciones%20que%20aprenden.htm>

Rodríguez, R. (2010). “Definición Tipo Investigación”. Artículo. (consulta 24 de noviembre 2011). Disponible en:

<http://www.mitecnologico.com/main/DefinicionTipoInvestigacion>

Romero, V. (2008) "El liderazgo académico del director en las escuelas de educación básica". Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 25B. Mazatlán, Sinaloa. México.

Schmelkes, S. (2007). "La Evaluación de los Centros Escolares". Departamento de Investigaciones Educativas. CINVESTAV-IPN México.

Thiene, C. (2005). "Liderazgo y eficiencia en la educación primaria". Tesis Doctoral. Barcelona. UAB. (consulta 12 de agosto 2011). Disponible en:
<http://tdx.cat/handle/10803/3958>

Valentini, R. (2011) "Reflexiones sobre el fenómeno de la apatía en ámbitos escolares". Buenos Aires. Secretaría de Educación. Argentina. (consulta 08 de febrero 2012). Disponible en:
<http://www.educar.org/articulos/apatia.asp>

Vega, Carolina y Zavala, Gloria (2004). "Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X Corta) al contexto organizacional chileno". (Consulta: 02 de octubre 2011). Disponible en:
http://www.cibertesis.cl/tesis/uchile/2004/vegac/sources/vega_c.pdf

UMC 2004:120. "Evaluación Nacional del Rendimiento Estudiantil". (Consulta: 04 de setiembre 2011). Disponible en:
<http://www.minedu.gob.pe/>

CAPÍTULO VII

ANEXOS

ENCUESTA SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO (UCV)

PRESENTACION: Estimados docentes, la presente encuesta se aplica con la finalidad de determinar los estilos de liderazgo predominantes que ejercen los directores de las I.E. del cono norte de Tacna. Les presentamos varias proposiciones y les solicitamos que respondan con un juicio de valor. Agradecemos sinceramente su colaboración.

INSTRUCCIONES: De las proposiciones que describen las cualidades de un líder. Evalúe las capacidades de su director, marcando con una (X) el valor respectivo para cada ítem. Favor de tener en cuenta la siguiente escala:

1=Muy bajo 2=Bajo 3=Regular 4=Alto 5=Muy alto

Nº	CUALIDADES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	• Asigna plazos y no coordina con la comunidad educativa los programas que planifica.					
02	• Dispone verticalmente las estrategias de trabajo, verifica logros y sanciona.					
03	• Sus funciones no se adecuan a las necesidades educativas.					
04	• Exige el cumplimiento máximo de las funciones legalmente establecidas.					
05	• Prefiere las asambleas para comunicar lo que piensa y desea. No ejerce tratos interpersonales.					
06	• Trabaja con los profesores y padres de familia para resolver problemas.					
07	• Crea un ambiente y un clima que facilita la enseñanza y el aprendizaje:					
08	• Motiva e incentiva a sus colaboradores, acepta sus propuestas y ejecuta proyectos de innovación.					
09	• Establece sistemas de apoyo e incentivos a docentes y alumnos.					
10	• Está comprometido con las necesidades educativas de la comunidad.					
11	• Es indiferente ante la innovación y exigencias de la educación actual					
12	• No rectifica errores.					
13	• Permite que los trabajadores a su cargo decidan sus funciones, delega funciones y no se involucra.					
14	• Realiza trabajos innecesarios.					
15	• No se le encuentra cuando se le necesita.					

CLAVE DE INDICADORES

N°	DIMENSIONES	ÍTEMS	valoración	puntaje
01	Estilo autoritario	01,02,03,04,05.	1 a 5	25
02	Estilo democrático transformacional	06,07,08,09,10	1 a 5	25
03	Estilo anárquico liberal	11,12,13,14,15	1 a 5	25

ESCALA DE EVALUACIÓN (cada ítem se califica entre 1 y 5 puntos)

NIVEL DE LIDERAZGO AUTORITARIO	INTERVALO
Bajo	05 – 11
MEDIO	12 – 18
Alto	19 – 25

NIVEL DE LIDERAZGO DEMOCRATICO	INTERVALO
Bajo	05 – 11
MEDIO	12 – 18
Alto	19 – 25

NIVEL DE LIDERAZGO ANÁRQUICO	INTERVALO
Bajo	05 – 11
MEDIO	12 – 18
Alto	19 – 25

ENCUESTA SOBRE PERMANENCIA, INCREMENTO Y DISMINUCION DE LAS METAS DE ATENCION

PRESENTACIÓN: Estimados docentes, la presente encuesta se aplica con la finalidad de determinar los niveles de permanencia, incremento y disminución de las metas de atención en las I.E. del cono norte de Tacna. Les presentamos varias proposiciones y les solicitamos que respondan con un juicio de valor. Agradecemos sinceramente su colaboración

INSTRUCCIONES: A continuación, se presentan algunas proposiciones que determinan la permanencia, aumento o disminución de las metas de atención en su institución educativa. Evalúelas marque con una (X) el valor respectivo para cada ítem. Favor de tener en cuenta la siguiente escala:

1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre

Nº	ITEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	•Padres de familia y alumnos están satisfechos y seguros con la oferta educativa de su I.E.					
02	•La comunidad educativa se identifica con su director y con su I.E.					
03	•Se logran metas y objetivos propuestos.					
04	•La comunidad participa en los proyectos de la escuela.					
05	•Existe comunicación continua entre la comunidad educativa.					
06	•Existe demanda de la población por las ofertas educativas de la escuela.					
07	•Se reconoce la eficiencia y eficacia en los resultados.					
08	•La comunidad participa junto al director en las tareas					
09	•Es elevado el prestigio de la escuela.					
10	•Se extienden los proyectos de innovación hacia la comunidad.					
11	•No hay innovación, ni mejoras en las ofertas educativas.					
12	•Padres descontentos con el servicio educativo, trasladan a sus hijos a otra institución educativa.					
13	•No hay gestión para el mejoramiento del servicio educativo.					
14	•Se desconocen los documentos de gestión, no se trabaja en equipo.					
15	•El líder se mantiene indiferente y no se involucra con las exigencias educativas.					

CLAVE DE INDICADORES

N°	INDICADOR	ÍTEMS	Valoración	Puntaje
01	Mantenimiento	01,02,03,04,05.	1 a 5	25
02	Incremento	06,07,08,09,10	1 a 5	25
03	Disminución	11,12,13,14,15	1 a 5	25

ESCALA DE EVALUACIÓN (cada ítem se califica entre 1 y 5 puntos)

MANTENIMIENTO DE METAS DE ATENCIÓN	INTERVALO
Bajo	05 – 11
Medio	12 – 18
Alto	19 – 25

INCREMENTO DE METAS DE ATENCIÓN	INTERVALO
Bajo	05 – 11
Medio	12 – 18
Alto	19 – 25

DISMINUCIÓN DE METAS DE ATENCIÓN	INTERVALO
Bajo	05 – 11
Medio	12 – 18
Alto	19 – 25

TABLA DE CONFIABILIDAD EN ALFA DE CRONBACH: ESTILOS DE LIDERAZGO

ITEMS ENC.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
1	4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	5	4	4	59
2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	1	4	3	3	4	45
3	4	5	5	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	50
4	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	5	49
5	3	4	2	3	4	2	3	2	3	2	3	4	4	3	4	46
6	3	4	3	3	3	1	3	2	3	2	3	3	4	3	4	44
7	5	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	4	3	45
8	3	3	2	1	2	2	3	5	5	3	4	4	4	3	4	48
9	3	2	2	3	2	3	2	3	1	1	3	4	2	1	4	36
10	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	5	5	4	5	3	50
11	2	3	1	1	2	1	2	3	3	3	4	4	4	4	4	41
12	3	3	3	3	2	1	2	2	1	3	3	3	4	1	4	38
13	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	5	3	3	5	41
14	2	3	1	2	3	3	3	3	5	4	5	4	5	5	4	52
15	3	2	3	3	5	2	3	3	1	3	4	4	4	4	5	49
16	3	3	1	3	2	2	2	3	1	1	2	4	3	5	5	40
17	3	2	1	3	1	3	3	4	3	3	3	2	2	1	4	38
18	4	1	2	2	2	3	3	1	1	2	4	3	3	4	3	38
19	4	5	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	56
20	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	5	4	5	5	5	56
TOTAL	43	60	52	53	55	47	56	56	56	55	72	75	73	69	82	921
PROM	3	3	2.6	2.7	2.8	2.4	2.8	2.8	2.8	2.8	3.6	3.8	3.7	3.5	4.1	46.1
VAR	0.8	1.1	1.3	0.5	0.9	0.6	0.4	0.9	2	0.8	1	0.5	0.8	1.6	0.4	44.4

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K s_i \cdot t_i^2}{s \cdot t^2} \right]$$

$$a = \frac{15}{15-1} \left[1 - \frac{0,8+1,1+1,3+0,5+0,9+0,6+0,4+0,9+2+0,8+1+0,5+0,8+1,6+0,4}{44,4} \right]$$

$$a = \frac{15}{14} \left[1 - \frac{13,518}{44,4} \right] \quad a = \frac{15}{14} [1 - 0,304] \quad a = 1,071 [0,696]$$

$$a = 0,75$$

El valor de coeficiente de confiabilidad obtenido es 0,75 y de acuerdo a De Vellis (en García, 2005) se ubica en la escala de valoración de **RESPETABLE**.

TABLA DE CONFIABILIDAD EN ALFA DE CRONBACH: METAS DE ATENCIÓN

ITEMS ENC.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	5	44
2	2	2	3	3	3	3	1	3	2	2	4	4	4	4	4	46
3	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	4	5	4	4	5	49
4	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	5	46
5	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	5	53
6	2	2	3	2	2	4	3	1	4	2	3	5	3	4	5	51
7	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	50
8	2	2	2	3	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	5	53
9	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	4	5	4	4	5	56
10	3	2	3	5	2	3	2	3	2	2	4	4	4	3	5	57
11	3	2	2	2	3	2	3	3	4	2	4	5	5	5	5	61
12	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	5	5	4	4	5	59
13	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	4	5	4	4	5	58
14	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	4	5	3	5	5	60
15	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	4	4	1	3	5	56
16	3	2	2	2	2	2	3	2	4	2	4	5	4	4	5	62
17	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	5	58
18	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	4	5	4	4	5	66
19	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	4	5	63
20	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	5	4	4	5	66
TOTAL	53	42	53	48	45	49	49	47	51	45	77	91	76	80	98	1114
PROM	2.7	2.1	2.7	2.4	2.3	2.5	2.5	2.4	2.6	2.3	3.9	4.6	3.8	4	4.9	55.7
VAR	0.2	0.1	0.3	0.6	0.2	0.5	0.4	0.3	0.8	0.2	0.2	0.3	0.6	0.2	0.1	42.853

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum_{t=1}^K s.t^2}{s.t^2} \right]$$

$$a = \frac{15}{15-1} \left[1 - \frac{0,2+0,1+0,3+0,6+0,2+0,5+0,4+0,3+0,8+0,2+0,2+0,3+0,6+0,2+0,1}{42,853} \right]$$

$$a = \frac{15}{14} \left[1 - \frac{5}{42,853} \right] \quad a = \frac{15}{14} [1 - 0,116] \quad a = 1,071 [0,884]$$

$$a = 0,94$$

El valor de coeficiente de confiabilidad obtenido es 0,94 y de acuerdo a Murphy y Davishofer (en Hogan 2004) se ubica en un **ESTADO ELEVADO DE CONFIABILIDAD.**

SOLICITUDES DE AUTORIZACIÓN

SUMILLA: Autorización para la aplicación de encuestas.

SEÑOR DIRECTOR DE LA II.EE. FORTUNATO ZORA CARVAJAL DE TACNA.

LUIS ALBERTO SAYRA SAYRA, identificado con DNI N° 00472986; docente de educación primaria, participante en el programa de Post Grado: maestría, de la Universidad César Vallejo de Trujillo, domiciliado en la Urb. Villa Magisterial D-1; a usted me dirijo para exponer lo siguiente:

A fin de de elaborar el informe de investigación, y habiendo considerado las I.E. del cono norte de Tacna como objeto de estudio, le solicito a usted me brinde autorización para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en la institución que dirige.

POR LO EXPUESTO:



Sírvase acceder a lo solicitado.

Tacna, 07 de noviembre del 2011

Luis Alberto Sayra Sayra
DNI N° 00472986



SUMILLA: Autorización para aplicación de encuestas.

SEÑOR DIRECTOR DE LA II.EE. VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE DE TACNA:

LUIS ALBERTO SAYRA SAYRA, identificado con DNI N° 00472986; docente de educación primaria, participante en el programa de Post Grado: maestría, de la Universidad César Vallejo de Trujillo, domiciliado en la Urb. Villa Magisterial D-1; a usted me dirijo para exponer lo siguiente:

A fin de de elaborar el informe de investigación, y habiendo considerado las I.E. del cono norte de Tacna como objeto de estudio, le solicito a usted me brinde autorización para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en la institución que dirige.

POR LO EXPUESTO:

Sírvase acceder a lo solicitado.

Tacna, 07 de noviembre del 2011


Luis Alberto Sayra Sayra
DNI N° 00472986



*Autorizado
encuestas
[Signature]
18/11*

FOTOGRAFÍAS:

EN LA I.E. FORTUNATO ZORA CARVAJAL.



Aplicando encuestas en la I.E. Fortunato Zora Carvajal.



Docente llenando encuestas mientras sus alumnos trabajan.



En espera del llenado de encuestas. I.E. Fortunato Zora Carvajal.



Más encuestas en la I.E Fortunato Zora Carvajal.

EN LA I.E. VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE.



Visitando la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre.



En la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre solicitando colaboración a mi colega Osvaldo Linares para la aplicación de encuestas.



Oswaldo Linares aplicando las encuestas en la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre.



Más encuestas en la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre aplicadas por mi colaborador Osvaldo Linares.

ESTADÍSTICAS SOBRE METAS DE ATENCIÓN EN LAS I.E DE ESTUDIO

Est.	METAS DE ATENCIÓN						SECCIONES					
	2009		2010		2011		2009		2010		2011	
	Prim.	Sec.	Prim.	Sec.	Prim.	Sec.	Prim.	Sec.	Prim.	Sec.	Prim.	Sec.
I.E.												
FZC	350	447	331	431	255	386	16	19	15	19	13	17
VRHT	229	244	201	212	180	188	16	15	14	15	14	15
TOTAL	1270		1175		1009		66		63		59	

Fuente: Informes estadísticos de las Instituciones Educativas en estudio.

BASE DE DATOS

Item	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	SUMA AUTORITARIO	SUMA DEMOCRÁTICO
1	4	4	4	3	5	1	2	2	2	2	4	4	4	5	5	20	9
2	4	3	4	3	4	1	2	2	1	2	4	4	3	4	4	18	8
3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	18	18
4	4	4	3	3	3	1	2	2	2	2	5	5	4	5	5	17	9
5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	15	20
6	4	4	4	4	5	1	2	2	2	1	4	4	4	4	5	21	8
7	3	3	4	3	4	1	1	2	2	3	4	5	4	4	4	17	9
8	5	4	5	3	4	1	1	1	1	1	4	5	4	5	5	21	5
9	4	3	4	3	4	1	1	1	1	2	5	4	4	4	4	18	6
10	4	4	4	4	5	1	1	1	1	1	4	5	4	5	5	21	5
11	5	5	4	4	4	1	2	2	2	1	3	4	4	3	3	22	8
12	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	5	5	5	4	18	16
13	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	5	2	3	2	2	13	15
14	4	4	4	4	4	1	2	2	1	1	5	4	5	4	5	20	7
15	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	15	15
16	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	14	13
17	4	4	3	4	3	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	18	6
18	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	1	13	10
19	5	5	4	4	5	2	2	2	1	1	4	5	4	5	5	23	8
20	3	3	4	3	4	1	2	1	2	1	4	4	4	4	4	17	7
21	4	3	4	3	4	1	1	1	2	3	4	5	4	4	4	18	8
22	5	4	5	5	5	1	1	2	1	1	4	4	4	5	5	24	6
23	5	4	5	5	4	1	1	2	1	1	5	4	5	5	5	23	6
24	5	4	5	4	4	1	2	1	1	2	4	5	4	4	5	22	7
25	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	13	12
26	4	3	4	4	4	1	1	1	1	1	4	4	4	5	5	19	5
27	2	3	3	1	2	1	1	1	2	1	5	3	4	1	5	11	6
28	3	3	4	3	4	1	2	1	1	2	4	5	4	5	4	17	7
29	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	12	13
30	4	3	3	4	4	1	1	1	1	1	4	4	4	4	5	18	5
31	4	3	4	3	4	1	2	1	2	1	2	4	4	4	4	18	7
32	5	4	4	3	3	1	2	2	1	1	3	4	3	4	4	19	7
33	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	16	14
34	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	16	14
35	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	15	13
36	4	4	4	4	4	1	2	1	2	2	4	4	4	4	5	20	8
37	4	4	4	3	4	1	2	2	2	2	4	5	4	5	5	19	9
38	4	3	4	3	4	1	1	1	1	1	4	4	3	4	4	18	5
39	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	4	2	3	3	2	17	14
40	3	1	1	4	3	3	4	4	3	4	1	2	1	1	1	12	18
41	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	18	14
42	2	3	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	2	2	14	17
43	2	3	3	4	4	2	1	2	2	3	3	4	3	4	3	16	10

44	3	2	4	5	5	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	19	10
45	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	14	14
46	5	5	4	4	4	1	2	1	2	1	4	5	4	4	3	22	7
47	5	4	4	4	4	1	1	2	2	1	4	5	3	4	5	21	7
48	4	4	4	3	4	2	2	2	2	1	4	4	3	4	4	19	9
49	4	4	4	3	4	1	2	2	2	2	4	4	3	4	5	19	9
50	4	4	5	4	4	1	1	1	1	1	4	4	5	5	5	21	5
51	2	1	1	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	2	2	8	9
52	3	3	3	4	2	3	3	2	2	2	3	2	3	4	2	15	12
53	1	2	4	2	4	1	1	1	1	2	4	3	2	4	4	13	6
54	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	16	16
55	3	2	3	3	4	3	2	2	1	3	2	2	3	3	3	15	11
56	3	2	3	3	4	3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	15	12
57	1	1	1	3	2	3	3	2	1	3	1	1	1	5	4	8	12
58	4	4	3	3	3	1	2	1	2	2	4	4	3	4	4	17	8
59	4	3	4	3	4	1	2	2	1	2	4	4	4	5	4	18	8
60	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3	2	15	17
61	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	17	16
62	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	18	19
63	2	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	14	17
64	2	3	3	2	2	2	3	1	2	1	4	2	1	1	5	12	9
65	5	5	4	4	4	1	2	2	2	2	4	5	4	5	4	22	9
66	5	4	4	3	4	1	1	1	1	1	4	5	4	5	4	20	5
67	4	4	4	5	4	1	1	1	2	2	4	5	4	5	4	21	7
68	3	3	4	3	3	1	2	1	2	2	5	5	4	4	3	16	8
69	5	4	5	4	4	2	2	1	2	2	4	4	4	5	4	22	9
70	4	3	4	3	4	1	2	1	2	2	4	4	4	4	4	18	8
71	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	4	4	5	5	4	19	10
72	3	3	4	3	4	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	17	10
73	4	3	4	4	4	1	2	2	2	3	4	5	4	4	4	19	10
74	3	3	4	3	3	1	2	1	1	2	4	5	3	5	4	16	7
75	3	3	4	3	4	1	2	2	2	1	3	3	3	4	4	17	8
76	4	4	5	4	4	1	2	2	2	2	5	5	4	5	5	21	9
77	5	4	5	4	4	1	1	1	1	1	4	5	4	5	5	22	5
78	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	19	5

SUMA ANARQUICO	Estilo autoritario	Estilo Democrático transformacional	Estilo Anárquico liberal	PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	PM6	PM7	PM8
22	3	1	3	2	1	1	2	2	1	1	1
19	3	1	3	1	2	2	1	1	2	1	2
19	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3
24	3	1	3	2	1	3	2	3	3	2	2
13	2	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3
21	3	1	3	1	2	1	1	2	3	2	2
21	3	1	3	2	1	1	2	2	2	2	2
23	3	1	3	1	3	2	1	2	3	2	1
21	3	1	3	1	2	2	1	2	3	2	1
23	3	1	3	2	1	2	2	2	2	1	2
17	3	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2
23	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	1
14	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4
23	3	1	3	1	2	2	1	1	2	1	2
15	2	2	2	3	4	4	3	4	3	3	3
16	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3
20	3	1	3	2	2	3	1	1	3	3	1
13	2	1	2	4	4	4	3	3	4	4	3
23	3	1	3	1	2	2	1	1	2	2	1
20	3	1	3	2	2	3	1	2	2	3	2
21	3	1	3	1	2	2	1	2	2	1	2
22	3	1	3	1	1	3	1	1	2	3	1
24	3	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1
22	3	1	3	1	1	2	2	2	2	3	2
10	2	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3
22	3	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1
18	2	1	2	2	1	2	2	3	1	1	2
22	3	1	3	3	1	3	2	2	2	3	2
15	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3
21	3	1	3	1	2	1	1	2	2	2	1
18	3	1	2	1	2	2	1	2	3	2	1
18	3	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2
12	3	2	2	3	2	3	2	3	1	3	3
12	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3
14	2	2	2	3	4	3	2	3	4	2	3
21	3	1	3	1	2	2	2	3	2	2	2
23	3	1	3	2	2	3	2	2	2	2	1
19	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3
6	2	2	1	3	3	3	2	2	3	2	2
16	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	3
11	2	2	1	4	4	3	3	4	3	3	3
17	3	1	2	4	2	3	3	3	2	3	2

19	3	1	3	3	4	4	2	3	3	4	2
17	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3
20	3	1	3	1	1	2	1	2	2	2	2
21	3	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1
19	3	1	3	2	2	3	1	2	2	3	1
20	3	1	3	2	1	3	2	2	2	3	1
23	3	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1
9	1	1	1	3	2	3	2	2	2	2	3
14	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2
17	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	2
16	3	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3
13	2	1	2	3	3	4	3	2	2	3	2
13	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	2
12	1	2	2	3	1	1	1	1	2	1	3
19	3	1	3	2	2	3	2	2	3	3	2
21	3	1	3	3	1	3	2	2	3	3	2
15	2	2	2	4	3	3	5	3	3	5	3
15	3	2	2	3	2	2	2	2	3	5	4
19	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
17	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3
13	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1	2
22	3	1	3	2	2	3	1	2	2	3	2
22	3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2
22	3	1	3	2	1	3	2	2	2	3	2
21	3	1	3	1	2	3	1	2	3	3	1
21	3	1	3	2	3	2	2	2	2	3	2
20	3	1	3	1	2	1	2	1	3	2	1
22	3	1	3	3	2	3	2	3	2	3	2
19	3	1	3	2	2	3	3	2	3	3	1
21	3	1	3	2	2	3	1	2	3	3	2
21	3	1	3	2	2	3	1	2	2	3	2
17	3	1	2	3	3	4	3	3	2	3	2
24	3	1	3	3	2	3	1	2	2	1	2
23	3	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1
25	3	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1

PM9	PM10	PM11	PM12	PM13	PM14	PM15	SUMA MANTENI- MIENTO	SUMA INCREMENTO	SUMA DISMINU- CIÓN	SUMA LIDERAZ- GO	PM9
22	3	1	3	2	1	1	2	2	1	1	1
19	3	1	3	1	2	2	1	1	2	1	2
19	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3
24	3	1	3	2	1	3	2	3	3	2	2
13	2	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3
21	3	1	3	1	2	1	1	2	3	2	2
21	3	1	3	2	1	1	2	2	2	2	2
23	3	1	3	1	3	2	1	2	3	2	1
21	3	1	3	1	2	2	1	2	3	2	1
23	3	1	3	2	1	2	2	2	2	1	2
17	3	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2
23	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	1
14	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4
23	3	1	3	1	2	2	1	1	2	1	2
15	2	2	2	3	4	4	3	4	3	3	3
16	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3
20	3	1	3	2	2	3	1	1	3	3	1
13	2	1	2	4	4	4	3	3	4	4	3
23	3	1	3	1	2	2	1	1	2	2	1
20	3	1	3	2	2	3	1	2	2	3	2
21	3	1	3	1	2	2	1	2	2	1	2
22	3	1	3	1	1	3	1	1	2	3	1
24	3	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1
22	3	1	3	1	1	2	2	2	2	3	2
10	2	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3
22	3	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1
18	2	1	2	2	1	2	2	3	1	1	2
22	3	1	3	3	1	3	2	2	2	3	2
15	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3
21	3	1	3	1	2	1	1	2	2	2	1
18	3	1	2	1	2	2	1	2	3	2	1
18	3	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2
12	3	2	2	3	2	3	2	3	1	3	3
12	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3
14	2	2	2	3	4	3	2	3	4	2	3
21	3	1	3	1	2	2	2	3	2	2	2
23	3	1	3	2	2	3	2	2	2	2	1
19	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3
6	2	2	1	3	3	3	2	2	3	2	2
16	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	3
11	2	2	1	4	4	3	3	4	3	3	3
17	3	1	2	4	2	3	3	3	2	3	2

3	3	3	3	2	2	3	16	15	13	48
2	3	4	4	4	4	4	15	13	20	45
3	2	4	4	4	5	4	7	11	21	49
3	2	4	4	4	4	4	8	9	20	49
2	2	4	3	4	4	4	10	10	19	47
3	1	4	4	4	4	3	10	10	19	48
2	1	4	5	5	5	4	6	8	23	49
2	1	2	3	3	2	2	12	10	12	26
3	3	3	2	3	4	3	13	15	15	41
2	2	2	4	5	5	5	8	9	21	36
3	3	3	3	3	3	3	19	16	15	48
3	2	5	3	3	5	3	15	12	19	39
4	4	5	3	3	5	3	16	15	19	40
1	1	1	5	5	5	5	7	8	21	32
3	2	4	4	4	4	4	11	13	20	44
3	1	4	4	5	4	4	11	12	21	47
4	5	3	4	5	4	4	18	20	20	47
5	4	4	2	3	2	4	11	21	15	48
4	4	4	4	3	3	3	18	18	17	56
4	1	3	2	4	2	3	12	13	14	48
1	1	5	5	5	4	5	10	6	24	34
3	2	4	4	5	4	4	10	12	21	53
3	2	4	4	5	4	4	11	13	21	47
3	3	4	4	5	4	4	10	13	21	50
3	2	4	3	5	4	4	9	12	20	45
3	2	4	4	3	4	4	11	12	19	52
3	2	4	4	5	4	4	7	11	21	46
3	1	4	4	5	4	4	13	11	21	51
3	2	3	3	4	3	4	12	12	17	46
3	1	4	4	5	4	4	10	12	21	50
3	1	4	3	5	4	4	10	11	20	44
3	2	4	3	4	3	3	16	12	17	42
2	2	4	5	4	4	5	11	9	22	54
2	1	5	5	5	5	5	6	8	25	50
1	2	5	5	5	5	5	6	7	25	49

SUMA metas	Autoritario	Democrático	Anárquico	Mantenimiento	Incremento	Disminución
34	3	1	3	1	1	3
37	3	1	3	1	1	3
38	3	3	3	1	2	1
43	2	1	3	1	1	3
48	2	3	2	2	2	2
40	3	1	3	1	1	3
40	2	1	3	1	1	3
42	3	1	3	1	1	3
39	3	1	3	1	1	3
38	3	1	3	1	1	3
42	3	1	2	1	1	3
35	3	2	3	1	1	3
36	2	2	2	1	2	1
38	3	1	3	1	1	3
49	2	2	2	3	2	2
41	2	2	2	1	2	2
42	3	1	3	1	1	3
50	2	1	2	3	2	2
40	3	1	3	1	1	3
42	2	1	3	1	1	3
35	3	1	3	1	1	3
40	3	1	3	1	1	3
37	3	1	3	1	1	3
41	3	1	3	1	1	3
40	2	1	1	2	2	2
36	3	1	3	1	1	3
39	1	1	3	1	1	3
43	2	1	3	1	1	3
42	1	2	2	1	2	3
38	3	1	3	1	1	3
40	3	1	3	1	1	3
41	3	1	3	1	1	3
40	2	2	1	2	1	2
47	2	2	1	2	2	2
46	2	2	2	2	2	2
42	3	1	3	1	1	3
41	3	1	3	1	1	3
41	3	1	3	2	2	1
49	2	2	2	2	2	2
39	1	3	1	2	1	2
40	3	2	2	2	1	1
48	2	2	1	3	2	2
42	2	1	2	2	1	2

44	3	1	3	2	2	2
48	2	2	2	2	2	3
39	3	1	3	1	1	3
37	3	1	3	1	1	3
39	3	1	3	1	1	3
39	3	1	3	1	1	3
37	3	1	3	1	1	3
34	1	1	1	1	1	1
43	2	1	2	2	2	2
38	2	1	2	1	1	3
50	2	2	2	3	2	2
46	2	1	2	2	1	3
50	2	1	2	2	2	3
36	1	1	1	1	1	3
44	2	1	3	1	2	3
44	3	1	3	1	1	3
58	2	2	2	3	3	3
47	2	2	2	1	3	2
53	3	3	3	3	3	2
39	2	2	2	1	2	2
40	1	1	2	1	1	3
43	3	1	3	1	1	3
45	3	1	3	1	2	3
44	3	1	3	1	2	3
41	2	1	3	1	1	3
42	3	1	3	1	1	3
39	3	1	3	1	1	3
45	3	1	3	2	1	3
41	2	1	3	1	1	2
43	3	1	3	1	1	3
41	2	1	3	1	1	3
45	2	1	2	2	1	2
42	3	1	3	1	1	3
39	3	1	3	1	1	3
38	3	1	3	1	1	3