

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA**  
**ESCUELA DE POST GRADO “JOSÉ TORRES VÁSQUEZ”**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACION CON MENCIÓN**  
**EN GESTIÓN EDUCATIVA**



**TESIS**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y PARTICIPACIÓN**  
**DOCENTE EN LA TOMA DE DECISIONES DE CUATRO**  
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL**  
**SECUNDARIO DE IQUITOS.2011**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN**  
**CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTADO POR**

**Bach. ELITA RODRIGUEZ FLORES**

**Bach. CARMEN LUISA VERGARA CHUJUTALLI**

**ASESORA**

**Prof. LITA RAQUEL REÁTEGUI DE DÍAZ Mg.**

**IQUITOS-PERU**

**2012**

**TESIS**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y PARTICIPACIÓN  
DOCENTE EN LA TOMA DE DECISIONES DE CUATRO  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL  
SECUNDARIO DE IQUITOS.2011**

Dra. Lindomira Vertiz Alarcón

---

Presidenta

Dr. Manuel Norberto Zúñiga López

---

Miembro

Mgr. Emilio Augusto Montani Ríos

---

Miembro

Mgr. Lita Raquel Reátegui García

---

Asesora

## DEDICATORIAS

A MI ESPOSO, A MIS HIJOS  
POR SU COMPRENSION Y  
APOYO INCONDICIONAL.

**ELITA RODRIGUEZ FLORES**

A MI ESPOSO CARLOS, POR CREER  
Y CONFIAR EN MÍ CON MUCHO  
AMOR Y CARIÑO  
A MIS QUERIDOS HIJOS CARLA Y CARLOS  
POR ESTAR SIEMPRE BRINDÁNDOME  
SU APOYO MORAL  
A MI QUERIDO NIETITO CARLOS AARON,  
POR SU PRESENCIA EN MI VIDA  
COMO FUERZA Y MOTOR,  
PARA SEGUIR ADELANTE

**CARMEN L. VERGARA CHUJUTALLI**

## AGRADECIMIENTO

GRACIAS A DIOS POR PERMITIRNOS LLEGAR HASTA ESTE MOMENTO  
TAN IMPORTANTE Y LOGRAR UNA META MÁS EN NUESTRAS VIDAS

A NUESTOS COMPAÑEROS POR COOPERAR ACTIVAMENTE EN EL  
LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LAS DIVERSAS ASIGNATURAS DEL  
PLAN DE ESTUDIOS DE ESTE DOCTORADO

A LA PLANA DOCENTE DEL PROGRAMA DE LA MAESTRIA EN  
EDUCACION POR BRINDARNOS LO MEJOR DE SUS CONOCIMIENTOS  
PARA DESENPEÑARNOS PROFESIONALMENTE CON ALTA CALIDAD

## RESUMEN

### LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y PARTICIPACION DOCENTE EN LA TOMA DE DECISIONES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE IQUITOS.2011

**Por**

**Lic. Elita Rodríguez Flores**

**Lic. Carmen Luisa Vergara Chujutalli**

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la participación docente en la toma de decisiones. La formulación del problema responde a la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la participación docente en la toma de decisiones en la gestión, en cuatro Instituciones Educativas Secundarias Públicas del distrito de Iquitos, año 2011? Es una investigación no experimental porque el estudio se da en condiciones naturales, es decir no se hizo ningún experimento y por lo tanto no se manipuló ninguna variable, se utilizó el diseño correlacional y transeccional. Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo estratificado con afijación proporcional con un nivel de significancia del 95 %. Para la prueba de hipótesis se calculó la prueba estadística no paramétrica de distribución Chi cuadrada a un nivel de confianza de 0.95 % y a un nivel de significancia de 0.5. Los resultados encontrados fueron  $X^2_{calculado}=44.832 > X^2_{tabular} = 9.49$ , de lo que se concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y la participación docente en la toma de decisiones de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de Iquitos. Año 2011

## ABSTRACT

Transformational leadership and teacher participation in decisions of nursery schools secondary level Iquitos.2011

By

Lic. Elita Rodríguez Flores

Lic. Carmen Luisa Vergara Chujutalli

The present investigation was to determine the relationship between transformational leadership of the director and teacher participation in decision-making. Problem formulation answers the question: what is the relationship between transformational leadership and teacher participation in decision-making in the management, in four educational institutions public schools district of Iquitos, year 2011? It is a non-experimental research because the study is given in natural conditions, that is not done any experiments and therefore not manipulated any variables, correlational design was used and trans. For the sample selection stratified sampling was used with proportional with a confidence level of 95 %. For hypothesis testing we calculated the nonparametric statistical test Chi-square distribution with a significance level of 0.05. The results were  $X^2$  calculated = 44,832  $\geq$  9=49  $X^2$  tabular , of which it is concluded that there is a significant relationship between transformational leadership of the director and teacher participation in decision making four secondary level educational institutions of Iquitos. Year 2011.

## INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Miembros de Jurado	I
Dedicatorias	II
Agradecimiento	III
Resumen	IV
Abstract	V
Índice de Contenidos	VI
Índice de tablas	IX
Índice de gráficos	XI
Introducción	1
A. Objetivos	3
A1. Objetivo General	3
A,2 Objetivos Específicos	3
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Descripción del Problema	4
1.2. Formulación del Problema	6
CAPITULO II. ANTECEDENTES	7
2.1. Marco de Referencia	7
2.2. Marco Teórico	12
2.2.1. Liderazgo	12
2.2.1.1 Definición	13
2.2.1.2. Importancia del Liderazgo	14
2.2.1.3.Liderazgo del Director de una institución educativa	14
2.2.1.4. Cualidades implícitas en el liderazgo	15
2.2.1.5. Estilos de liderazgo	18
2.2.1.6. Características del líder	19
2.2.1.7. El Liderazgo Transformacional. Definición	19

2.2.1.8. El Liderazgo Transformacional en los Centros Educativos	20
2.2.1.9. Liderazgo Transformacional en Relación con los Alumnos.	20
2.2.1.10. El liderazgo transformacional en relación con los profesores	21
2.2.1.11 Investigaciones sobre liderazgo transformacional	21
2.2.2. Participación	23
2.2.2.1 Concepto de participación.	23
2.2.2.2. Proceso de participación	24
2.2.2.3. Niveles de participación	25
2.2.2.4. Ventajas e Inconvenientes de la participación.	30
2.2.2.5. Necesidad de participación de los actores educativos.	30
2.2.2.6. Viabilidad de la participación	32
2.2.2.7 Participación de los docentes en la información y en la toma de decisiones	33
2.2.3 Toma de Decisiones	34
2.2.3.1 Definición	34
2.2.3.2. La toma de decisiones en las funciones administrativas.	34
2.2.3.3. Tipo de toma de decisiones	35
2.2.3.4 Decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación	37
2.2.3.5. La toma de decisiones y su influencia para ejercer el liderazgo transformacional	38
2.3 Marco Conceptual	39
2.4 Hipótesis	41
2.5 Variables	41
2.6 Indicadores e Índices	41
<b>CAPITULO III. METODOLOGIA</b>	<b>44</b>
3.1 Tipo de Investigación	44
3.2 Diseño de Investigación	44
3.3. Población y muestra	45



3.4 Procedimientos, técnica e instrumentos de recolección de datos	47
3.5 Procesamiento de la información	49
3.6 Protección a los Derechos humanos	50
CAPITULO IV. RESULTADOS	51
A. Análisis de la variable independiente: Liderazgo Transformacional de los directores	52
B. Análisis de la variable dependiente Participación docente en la toma de decisiones	60
C Análisis Bivariado	67
D. Contrastación de la hipótesis	69
CAPITULO V. DISCUSION	71
CAPITULO VI. CONCLUSIONES	77
CAPITULO VII. RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	82
ANEXOS	87
Matriz de Consistencia	88
Cuestionario n° 1	90
Cuestionario n° 2.	93
Cuestionario n° 2ª.	95

## INDICE DE TABLAS.

N°	TITULO	Pág.
01	Carisma de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	52
02	Consideración Individual de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	53
03	Estimulación Individual de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	54
04	Inspiración de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	55
05	Participación de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	56
06	Tolerancia Psicológica de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	57
07	Conocimiento de funciones de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	58
08	Nivel de Liderazgo transformacional de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	59
09	Nivel de Información de Docentes de Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	60

10	Nivel de Colaboración de Docentes de Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	62
11	Nivel de Consulta a los Docentes de Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	63
12	Nivel de Toma de Decisiones de Docentes de Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	64
13	Nivel de Monitoreo y Gestión de Docentes de Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	65
14	Nivel de Participación de Docentes en la Toma de Decisiones de Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	66
15	Nivel de Liderazgo Transformacional y Participación de Docentes en la Toma de Decisiones de Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	67

## INDICE DE GRAFICOS

N°	GRAFICOS	Pág.
01	Carisma de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	52
02	Consideración Individual de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito De Iquitos -2011	53
03	Estimulación Individual de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	54
04	Inspiración de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	55
05	Participación de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	56
06	Tolerancia Psicológica de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	57
07	Conocimiento de funciones de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	58
08	Nivel de Liderazgo transformacional de los Directores en las Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	59
09	Nivel de Información de Docentes de Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	61

10	Nivel de Colaboración de Docentes de Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	62
11	Nivel de Consulta a los Docentes de Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	63
12	Nivel de Toma de Decisiones de Docentes de Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	64
13	Nivel de Monitoreo y Gestión de Docentes de Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	65
14	Nivel de Participación de Docentes en la Toma de Decisiones de Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	66
15	Nivel de Liderazgo Transformacional y Participación de Docentes en la Toma de Decisiones de Cuatro Instituciones Educativas Públicas de Secundaria del distrito de Iquitos -2011	68

## INTRODUCCION.

La educación a finales del siglo XX y principios del siglo XXI se ha visto afectada por una serie de variables externas e internas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder a las demandas actuales de una sociedad cada vez mas exigente, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento para lograr una alta calidad, adoptando nuevos enfoques teóricos orientados a hacia la reestructuración funcional formal.

Asimismo, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo (Álvarez, 2001). Bernard Bass, en su investigación descubre que la pieza clave del éxito de un centro docente es el liderazgo. Concluye que el liderazgo más eficaz es el transformacional, que será el modelo de liderazgo del futuro y asumirá la transformación de las organizaciones. Dicho trabajo nos lleva a que este tipo de liderazgo va unido consecuentemente a las investigaciones sobre calidad y mejora continua aplicadas a la educación.<sup>1</sup>

Por otra parte, a pesar de lo que se recoge en las leyes y las experiencias que indican los valores positivos de la participación, existe un desfase entre teoría – práctica y aún se mantienen en la escuela las relaciones tradicionales de autoridad. Existe una clara deficiencia en la práctica democrática de las Instituciones Educativas, ya que tanto los docentes, alumnos y padres de familia no ejercen una influencia real en las decisiones.

A partir de reconocer la importancia del liderazgo de los directores en sus escuelas y su posible influencia en la participación de los docentes en la gestión educativa, esta investigación se propone determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la participación docente en la toma de decisiones en la gestión educativa en cuatro instituciones educativas publicas del nivel secundario en el distrito de Iquitos.

Existen algunos antecedentes relacionados con las variables, en estudio como las investigaciones: Liderazgo educativo en centros de educación secundaria<sup>2</sup> ,

---

<sup>1</sup> CUEVAS LÓPEZ, Mercedes, DÍAZ ROSAS, Francisco. *El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta.* Pag. 1. <http://www.rieoei.org/deloslectores/1137Cuevas.pdf>.

<sup>2</sup> Ibid. Pág. 1.

Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes<sup>3</sup>; Liderar el cambio, liderazgo transformacional<sup>4</sup>; Toma de decisiones, satisfacción y pertenencia del profesorado: Análisis en dos escuelas preparatorias de Guadalajara. México<sup>5</sup>. entre otros.

La hipótesis planteada en este estudio es que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directores y la participación docente en la toma de decisiones de la gestión.

Por ello es importante abordar este problema porque permitirá realizar algunos avances. Desde el punto de vista teórico, el estudio aportará conocimientos sistemáticos sobre el estado actual de la participación docente en la toma de decisiones en las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, contribuyendo con ello al desarrollo de las teorías referidas a la gestión educativa democrática.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio aportará procedimientos e instrumentos válidos y confiables que servirán como referentes para otros estudios relacionados con el tema. Por otra parte los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, se vea los errores, y deficiencias para mejorarlas.

Desde la perspectiva práctica, los resultados de este estudio aportarán elementos de juicio válidos para que las autoridades educativas, directores y actores educativos adopten acciones de capacitación en estrategias para promover la participación activa y responsable de los docentes en la toma de decisiones de la gestión en la Institución Educativa.

---

<sup>3</sup> PARRA RIVAS, Rosibel (2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. 19 pp. Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales .Año 2 n| ° 2 (54-72) [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/2-2-5%20\(5472\)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%2011\\_articulo\\_id70.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-2-5%20(5472)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%2011_articulo_id70.pdf).

<sup>4</sup> BERNAL AGUDO José Luis. Liderar el cambio. Liderazgo transformacional. [http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos\\_propios/pdf/02\\_lidtrans.PDF](http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF)

<sup>5</sup> RAMOS HERRERA Igor Martin. RAMOS HERRERA Azucena. Toma de decisiones, satisfacción y pertenencia del profesorado: Análisis en dos escuelas preparatorias de Guadalajara. México. 1-20 pp. [http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu\\_desarrollo/antiores/4/004\\_Ramos.pdf](http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/antiores/4/004_Ramos.pdf).

## A. OBJETIVOS

### A.1 General

Determinar la relación entre liderazgo transformacional del director y el nivel de participación docente en la toma de decisiones en cuatro Instituciones educativas secundarias públicas de Iquitos.2011

### A.2 Específicos

- Describir las características del liderazgo transformacional de los directores de cuatro instituciones Educación Secundarias Públicas de Iquitos.2011
- Describir el nivel de participación docente en la toma de decisiones en cuatro instituciones Educativas Secundarias Públicas de Iquitos.2011
- Establecer la relación que hay entre liderazgo transformacional de los directores y el nivel de participación docente en la toma de decisiones en cuatro instituciones Educativas Secundarias Públicas de Iquitos.2011
- Proponer medidas que permitan mejorar el liderazgo transformacional de directores y el nivel de participación docente en la toma de decisiones.2011.



# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción del Problema

La gestión en la escuela es un tipo de gestión integral, porque considera todas las actividades que implica la marcha cotidiana en la escuela y para ello es fundamental el liderazgo.

La función directiva es definida por José María Veciana (2002) como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder”<sup>6</sup>

En el caso del sector educativo, esto significa que el gestor educativo es quien orienta y lidera en la institución u organización el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo.<sup>7</sup>

Para ello, lidera los procesos de toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte institucional.

Por otra parte, la participación del cuerpo docente, tan valorado por las políticas educativas actuales, encuentra obstáculos generados por variables estructurales que expresan la resistencia social a la distribución responsable del poder.<sup>8</sup> El sistema educativo debe ser escuela de democracia y participación ciudadana. Sólo abriendo espacios de participación puede el sistema educativo cumplir con esa parte esencial de su función social. Sin embargo, se debe considerar que la participación en la toma de decisiones es compleja y difícil de lograr.

---

<sup>6</sup> VECIANA, José María. *Función Directiva*. México: Alfaomega, Universidad Autónoma de Barcelona, 2002. 279 p.

<sup>7</sup> CORREA S. , ALVAREZ A., CORREA A. *La función directiva y el gestor educativo*. Fundación Universitaria Luis Amigó p. 1

<sup>8</sup> GASTELO MISKULIN, Delfo .2007. *La importancia de la participación docente en la distribución de las responsabilidades*.p.1 <http://www.universidadperu.com/articulo-la-importancia-de-la-participacion-docente-en-la-distribucion-de-responsabilidades-universidad-peru.php>.

En gran parte de las Instituciones Educativas de la región Loreto existen problemas y dificultades que impiden la participación activa y significativa de los docentes en la gestión y, particularmente, en la toma de decisiones. En este contexto, las Instituciones Educativas secundarias públicas del distrito de Iquitos no escapan a esta problemática.

Si bien no se cuenta con investigaciones locales que nos brinden información sistemática sobre los niveles de participación de los docentes en la toma de decisiones en la gestión de las Instituciones Educativas secundarias públicas, nuestra práctica docente nos permite constatar que se desconocen los mecanismos y espacios de participación en la gestión escolar; incluso, muchos directivos tienen temor de hacer participar a los docentes porque consideran ser elementos perturbadores que impiden el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos institucionales, limitando con ello las posibilidades de enriquecer las propuestas educativas que desarrollan.

Existe una clara deficiencia en la práctica democrática de las Instituciones Educativas, ya que tanto los docentes, alumnos y padres de familia no ejercen una influencia real en las decisiones. Esto se ve reflejado, por ejemplo, en la poca participación que existe en los órganos y espacios de participación (Consejo Educativo Institucional, Municipio Escolar, Asambleas, reuniones de trabajo, cursos y talleres de capacitación, escuela de padres, actividades extracurriculares, etc.).

Asimismo, una gran cantidad de docentes no está lo suficientemente informado para participar en la toma de una decisión relacionada con el aspecto pedagógico, los docentes contratados son los que demuestran mayor predisposición a participar activamente en las decisiones de formar equipos de trabajo para el logro de determinados objetivos académicos, muchos docentes piensan que su labor académica solo debe limitarse al aula, demostrando escasa importancia a su apoyo en la disciplina del alumnado, tienen escaso conocimiento de la importancia de trabajar en equipo, las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa no son altruistas, colaborativas, escasa identificación del personal con el colegio: poca participación en las fiestas de aniversario, feria de ciencias, desfile escolar entre otras.

Por otro lado también los directores no contribuyen a crear un clima apropiado a la participación docente debido a que toman decisiones verticales en función de grupos allegados a los directivos, practican el autoritarismo, Situaciones conflictivas circunscritas a su mínima expresión no dando alternativas de solución a la problemática institucional, Los trabajadores son tratados sin equidad. No existe una comunicación fluida y oportuna entre la comunidad educativa, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás.

Muchas veces la poca participación del profesorado, es consecuencia de las escasas posibilidades de influir en el proceso de toma de decisiones en las instituciones educativas secundarias públicas, lo que hace que se pierda todo interés en participar con intereses básicos diversos, que puede dificultar el entendimiento.

Desde esta perspectiva, resulta de vital importancia que las Instituciones Educativas promuevan la participación de los actores en la toma de decisiones de la gestión escolar, en especial de los docentes, a fin de recoger las iniciativas, necesidades e intereses de la comunidad educativa, garantizando con ello su acuerdo de construir una visión de futuro compartida y de comprometerse a una acción conjunta que permita el logro de los objetivos estratégicos y operativos de la Institución educativa.

Ante esta situación nos planteamos las siguientes interrogantes:

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la participación docente en la toma de decisiones en la gestión, en cuatro Instituciones Educativas Secundarias Públicas del distrito de Iquitos, año 2011?

## **CAPITULO II.**

### **ANTECEDENTES**

#### **2.1. Marco de Referencia**

La revisión de la literatura nos permitió encontrar los siguientes antecedentes de estudio:

A nivel internacional encontramos:

En la tesis “La toma de decisiones del Director de la Escuela Primaria” realizada en México. Investigación de tipo etnográfica, durante un año, basado en 40 registros de información en la que las categorías empíricas analizadas fueron: la toma de decisiones, las comisiones, los imprevistos: del privilegio a la inconformidad, el reglamento, la comunicación: el secreto del éxito, llegando a las siguientes conclusiones:

Los resultados de la investigación aquí ofrecidos resaltan la forma como un director toma las decisiones en la escuela, los elementos que aparecen a raíz de ello y los impactos que ocasiona en las dimensiones tanto laborales como personales. Se confirma que es un proceso racional y político en el que confluyen además las emociones de quien decide. La práctica del autoritarismo ha provocado un grado de desmotivación por parte de algunos trabajadores, por lo que su respuesta consiste en pedir su cambio de adscripción<sup>9</sup>.

En la tesis “Participación directa y toma de decisiones en las organizaciones de la comunidad desde la perspectiva de género y su incidencia en la junta escolar” una investigación de carácter cualitativo y descriptivo, el tema que analiza es cómo las practicas de participación y toma de decisiones de hombres y mujeres se hacen presentes al abordar el tema de las asambleas mensuales en los sindicatos agrarios de la comunidad Lope Mendoza y en las juntas escolares de la Unidad Educativa 6 de Agosto, Bolivia.

---

<sup>9</sup> ALVARADO C. Gala Silvia.2007. La toma de decisiones del Director de la Escuela Primaria. Tesis para obtener el grado de Maestría en educación campo práctica educativa. Universidad Pedagógica de Durango. México.

La investigación se llevó a cabo con la participación de siete hombres y 7 mujeres, además del Director de la Unidad Educativa 6 de agosto. La información fue obtenida mediante la observación de las asambleas, reuniones y entrevistas estructuradas y no estructuradas y a profundidad.

Las conclusiones a las que se llegó que la participación y la toma de decisiones desde la perspectiva de género de acuerdo a la ley de la Reforma Educativa no responde a la igualdad de oportunidades, siendo desfavorecidas las mujeres por dos razones; por la asistencia limitada de las mujeres a las asambleas y ellas no tienen voz y voto en las asambleas.<sup>10</sup>

En la tesis *“Liderazgo transformacional del Director y el desempeño laboral de los docentes realizada en las escuelas bolivarianas del municipio del estado de Mérida , Venezuela,* se aborda la problemática que ocurre en las instituciones educativas , es de corte descriptivo, diseño transaccional o transversal cuyo propósito fue describir las variables nominadas y analizar su interrelación en un momento dado. El universo poblacional lo conformaron 14 directores y 120 docentes.

Las conclusiones a las que se arriba son las siguientes: en relación a identificar las funciones del director como líder transformacional, el 3,71 % de los docentes señalaron que el personal directivo siempre guía las actividades a realizar por los docentes. De igual manera casi nunca orienta el trabajo a ejecutar, además casi nunca son supervisados ni tomados en cuenta al momento de dar información sobre el trabajo a ejecutar , ocasionando con ello incertidumbre por falta de información, consideran los docentes que el directivo casi nunca desarrollan funciones de líder transformacional, sino autocrático.<sup>11</sup>

En la investigación *Toma de decisiones, satisfacción y pertenencia del profesorado: Análisis en dos escuelas preparatorias de Guadalajara. México.* Cuya muestra fueron dos escuelas preparatorias .Se uso un muestreo de conveniencia.

---

<sup>10</sup> MAMANI Néstor. (2007) Participación directa y toma de decisiones en las organizaciones de la comunidad desde la perspectiva de género y su incidencia en la junta escolar. Tesis para obtener el grado de Magister en Educación Intercultural Bilingüe con la mención en Gestión y Planificación. P.117  
<http://bvirtual.proeibandes.org/bvirtual/docs/tesis/proeib/Tesis%20Nestor%20Mamani.pdf>

<sup>11</sup> PARRA R. Op. Cit. Pág. 36

Estas escuelas se escogieron por tener el antecedente de ser dirigidos por directores con estilo tradicional y estilo participativo, la información se obtuvo mediante una entrevista estructurada. Cada entrevista duró de 35 a 40 minutos, que además de ser grabada en cinta magnética se tomaron notas de campo.

Las conclusiones a las que arribaron fueron

a. Los directores que utilizan las instancias académicas y administrativas creadas para la toma de decisiones, favorecen la satisfacción de los profesores y su sentimiento de compromiso respecto a las decisiones que se toman en las escuelas. Asimismo, los directores que establecen estrategias para que los profesores se involucren más en la vida académica y administrativa escolar, facilitan estos aspectos en sus profesores y, por lo tanto, tendrán una mayor participación y proactividad de sus docentes.

b. Se considera que para que los profesores acepten totalmente a directores con estilos participativos debe hacerse un gran trabajo de convencimiento en cuanto a la sinceridad de sus intenciones y a los beneficios que pueden obtener tanto profesores como alumnos.<sup>12</sup>

En la investigación evaluativa “*Clima de trabajo y participación en la organización de los centros de educación inicial, primaria y secundaria*”. España, a partir de un modelo evaluativo, causal e interpretativo se aplicó un cuestionario agrupado en cuatro factores: comunicación, motivación, confianza y participación. El tratamiento estadístico es descriptivo que incluye frecuencias y porcentajes. Se aplicó el cuestionario a 1072 docentes de educación inicial, primaria y secundaria. Se utilizó un muestreo aleatorio estratificado y proporcional.

Las conclusiones a las que arribaron fueron: el profesorado incide directamente en la práctica participativa de los centros; no existe un modelo participativo definido como propio en los centros educativos. Los centros asumen un modelo general que “aplican” en sus contextos sin la necesidad de reflexión y adaptación. La practica participativa en los centros educativos, tiene mucha relación

---

<sup>12</sup> RAMOS y RAMOS. Op. Cit. Pag.17

con las concepciones participativas de los directores y profesores. El profesorado no se implica suficientemente en el desarrollo de un modelo participativo, incluso, en ocasiones, dificulta la participación de otros agentes y usuarios.<sup>13</sup>

En el estudio” *Reflexiones desde la micropolítica en torno a Dirección y Liderazgo: el caso de los directores noveles. Jesús Bernardo*” .México, que se inscribe en su esfera epistemológica en el constructivismo, asume una posición cualitativa dentro del nivel metodológico. Se estudian a 5 directores noveles (entre 2 y 6 años en función directiva). El método empleado es la fenomenología hermenéutica, aplicándose dos técnicas de recolección: entrevista en profundidad y cuestionario de encuesta, a las cuales se les aplicó un Análisis Tipológico a partir de las siguientes dimensiones: el dominio, la integración y el estilo de liderazgo.

Dentro de las conclusiones se presentan las siguientes: los directivos noveles han ejercido el dominio, dependiendo de los contextos políticos, ideológicos y culturales de las instituciones en las que asumen la función directiva, han integrado al personal mediante estrategias micropolíticas particulares. Los directores interinos crean un contexto adverso para quienes lleguen como titulares. Ejercer el liderazgo en la institución en la que ha sido profesor por varios años de servicio, limita la posibilidad del dominio, por las relaciones tendidas con los integrantes de la institución. .<sup>14</sup>

En la tesis *Programa de formación-acción para incentivar el liderazgo Transformacional en los directivos del Liceo “Luís Cárdenas Saavedra”*. Venezuela Se realiza un estudio que se clasifica dentro de las investigaciones descriptivas correlacionales de diseño experimental transversal o transaccional

Las conclusiones a las que se llegó son: El diagnóstico realizado en el Liceo “Luís Cárdenas Saavedra”, detectó que las principales inconsistencias en cuanto a la función de liderazgo están vinculadas con la capacidad de los directivos para asumir

---

<sup>13</sup> MARTIN BRIS, Mario. 1998. *Clima de trabajo y participación en la organización de los centros de educación inicial, primaria y secundaria*. P.45 <http://www.mec.es/cescs/revista/revista-3.pdf>.

<sup>14</sup> MIRANDA J.. 2008. *Reflexiones desde la micro política en torno a Dirección y Liderazgo*. México. I Congreso Internacional. Dirección de Escuelas de Educación Básica. P. 7 <http://www.scribd.com/doc/22057138/Reflexiones-desde-la-micropolitica-en-torno-a-direccion-y-liderazgo>.

los cambios del entorno, la competencia técnica, la capacidad para estimular e incentivar a los subordinados y lograr una visión de conjunto. En función de las insuficiencias detectadas se elaboró un programa de entrenamiento para los directivos en función de lograr un liderazgo transformacional en el Liceo “Luis Cárdenas Saavedra”, este se basa en el método de la formación- acción<sup>15</sup>

A nivel nacional encontramos lo siguiente

En la Tesis" *Participación docente en la toma de decisiones. Una mirada micropolítica* , expresa que ahora se ha dado una importancia cada vez mayor a la gestión educativa, el logro de la calidad educativa requiere de personal adecuadamente preparado y un entorno que facilite la dinámica organizacional. Es por ello que urgen escuelas con una gestión educativa que promueva la participación real, eficiente, eficaz y significativa de los actores educativos; lo cual significa que tales actores deben tener influencia en la toma de decisiones<sup>16</sup>

A nivel Local

En la tesis: “*Factores que influyen en la toma de decisiones de Directores de Centros Educativos de la ciudad de Iquitos-2004*”, en una muestra de 170 Directores de Centros Educativos primarios y secundarios, estatales y no estatales, del distrito de Iquitos, se aplicó una encuesta-cuestionario. Los resultados univariados nos permiten observar que el 40% de directores precisan que el tipo de decisión adoptada no tuvo solución; un 30.6% reportó que la toma de decisiones fue personal; y, finalmente, un 19.4% respondieron que la toma de decisiones lo coordina con sus subalternos.

Estos datos reflejan que las decisiones de los Directores de Centros Educativos primarios y secundarios, estatales y no estatales, del distrito de Iquitos, no tuvieron solución, debiendo considerar para ésta, el análisis cualitativo de los resultados. En lo que se refiere a resultados de las decisiones, el 56.4% de directores indicaron que los

---

<sup>15</sup> ROJAS J. L. (2011) . *Programa de Formación-acción para incentivar el liderazgo transformacional*. Tesis para obtener el grado de Master en Dirección. Caracas. P.37 . <http://www.monografias.com/trabajos89/programa-formacion-accion-incentivar-liderazgo/programa-formacion-accion-incentivar-liderazgo4.shtml>

<sup>16</sup> OBANDO , Gustavo (2008). “*Participación docente en la toma de decisiones. Una mirada micropolítica*”. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados



resultados de las decisiones adoptadas son deficientes y sólo un 20% manifestó que son aceptables.<sup>17</sup>

En la tesis: *“Toma de decisiones en la Gestión de las Instituciones de Educación Secundaria de Menores de la zona urbana del distrito de Iquitos-2004”*. En una muestra de 25 directores de 25 Instituciones Educativas estatales y privadas de nivel Secundaria de Menores de la zona urbana del distrito de Iquitos, mediante la aplicación de una encuesta-cuestionario recogieron información valiosa sobre cuatro variables: 1) Métodos cuantitativos para tomar decisiones, 2) Principios a tener en cuenta en la toma de decisiones, 3) Elementos a tener en cuenta al tomar decisiones, y 4) Condiciones personales para la toma de decisiones. A partir de los hallazgos formulan las siguientes conclusiones:

El 73.6% de directores reportaron que aplicaron métodos cualitativos, y el 30% aplicaron métodos cuantitativos para tomar decisiones, el 64% de directores tuvieron en cuenta: los principios sobre eficiencia, hipótesis múltiple, factor limitante, flexibilidad y el 36% de directores no utilizaron dichos principios.

El 59% de los directores tuvieron en cuenta los elementos tales como: el tiempo, los hechos, la autoridad, la experiencia y las opiniones autorizadas; El 73% de los directores, para tomar decisiones, tuvieron en cuenta las condiciones tales como: la cantidad de información, claridad en la toma de decisiones, habilidad para tomar decisiones, firmeza en la toma de decisiones, mente abierta y las actitudes frente a la toma de decisiones; el indicador que presentó mayor porcentaje (92 %) fue el de la “actitud frente a la toma de decisiones”, mientras que el indicador que presentó menor porcentaje (28%) fue el de la “cantidad de información”.<sup>18</sup>

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Liderazgo**

---

<sup>17</sup> CHAVEZ ,Ana; RUIZ ,Winke (2004), *“Factores que influyen en la toma de decisiones de Directores de Centros Educativos de la ciudad de Iquitos-2004”*, Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa, Escuela de Post Grado UNAP.

<sup>18</sup> TRISOGLIO Aida; VÁSQUEZ Amina (2004), *“Toma de decisiones en la Gestión de las Instituciones de Educación Secundaria de Menores de la zona urbana del distrito de Iquitos-2004”*.Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa, Escuela de Post Grado UNAP:

### 2.2.1.1 Definición

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".<sup>19</sup>

Por otro lado esta definición incide en la influencia, “el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”<sup>20</sup>

Para Senge, el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.<sup>21</sup>

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo
- En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores,

---

<sup>19</sup> DICCIONARIO *Wikipedia*. Liderazgo.p.1. <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

<sup>20</sup> CARAPAICA Luis. *Enfoques del Liderazgo*. Gerencia y cambio organizacional . Universidad de Europea de Madrid. <http://gerenciaycambio.es.tripod.com/gerenciaycambioorganizacional/id1.html>

<sup>21</sup> IBID. P.2

de diferentes maneras. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto es el liderazgo en cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.<sup>22</sup>

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".<sup>23</sup>

El liderazgo se presenta como una influencia que resulta de la confluencia dinámica de tres variables: el líder del grupo con sus características, el grupo de seguidores y el tipo de relaciones que mantienen con el líder y, la situación o contexto problemático a superar, dinamizar o mejorar.<sup>24</sup>

#### **2.2.1.2. Importancia del Liderazgo**

El liderazgo es importante por lo siguiente:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.<sup>25</sup>

#### **2.2.1.3. Liderazgo del Director de una Institución Educativa**

La importancia del director en la institución educativa al señalar que es pieza clave en la institución de enseñanza. El éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la organización.

---

<sup>22</sup> QUIJANO A *Liderazgo*.2000 . p. 2 <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>.

<sup>23</sup> IIBID..16. p. 3

<sup>24</sup> PUCP. *Liderazgo y Función social del Maestro*. Facultad de Educación. "Proyecto "Calidad de la Educación y Desarrollo Regional. Segunda Unidad Didáctica. 1997. Tercera Edición. Lima. P. 13

<sup>25</sup> QUIJANO. Op.Cit,p7

Además, el aprovechamiento del potencial que tiene cada profesor y el equipo docente en general están fuertemente condicionados por la capacidad del director de estimularlos a trazarse metas crecientemente ambiciosas.<sup>26</sup> De todas las responsabilidades de un director, la relacionada con los resultados de aprendizaje es la más importante. Sobre ella hay que rendir cuentas a la comunidad y a la administración.

El directivo para poder responder a las características de la sociedad actual, las necesidades de los centros escolares y concretamente a la formación de los alumnos, necesita de un estilo que potencie el logro de lo anterior mencionado. Es por ello que se considera pertinente el liderazgo transformacional<sup>27</sup>, ya que:

... ofrece una visión articulada de los fines de la organización generando motivaciones para participar en los fines y misiones de la organización. El liderazgo ejercido de modo transformacional puede contribuir a transformar la cultura escolar aumentando la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas, como ayudar a identificar los fines a conseguir por la organización y las prácticas adecuadas para alcanzarlos.<sup>28</sup>

El director es pues una pieza fundamental para la mejora de la eficacia escolar y este a su vez es decisivo "...en la creación, naturaleza y grado de participación del profesorado en la toma de decisiones. Un clima de confianza y participación hace aumentar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, porque promueve la colaboración entre el personal docente y esos beneficia sin duda el currículo<sup>29</sup>

#### **2.2.1.4. Cualidades implícitas en el liderazgo**

En la práctica escolar pueden identificarse seis cualidades que todo director debería poseer; ellas son: consistencia, imparcialidad y equidad; conocimiento y

---

<sup>26</sup>DIAZ, Hugo. 2010. *Un director para la escuela peruana*. P.4 [http://politicadeeducacion.educared.pe/2010/11/un\\_director\\_para\\_la\\_escuela\\_pe.html](http://politicadeeducacion.educared.pe/2010/11/un_director_para_la_escuela_pe.html).

<sup>27</sup> DUEÑAS SANTOS, Dea Gabriela. *Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010*. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, Vol. 8, Num. 32, julio-diciembre 2009, pp. 81-97. México. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/342/34213107006.pdf>

<sup>28</sup> AINSCOW, M. y SOUTHWORTH, G.(1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En: Medina, A. (coord.): *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED, pp. 25-46. [En línea] Disponible en: <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>.

<sup>29</sup> Murillo, F. J. (2006) *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Ministerio de Educación y cultura, Madrid, Pág. 113. <http://www.educacion.es/cide/espanol/publicaciones/coleccion/investigacion/col1136/col1136pc.pdf>

experiencia; expectativas claras y razonables; decisiones a tiempo; promoción y organización de esfuerzos compartidos; y accesibilidad.<sup>30</sup>

a. **Consistencia, imparcialidad y equidad.** La conducta es un ingrediente fundamental de la consistencia. Facilita la toma de las decisiones de política, de los programas y normas que rigen la vida institucional, ser una persona íntegra, que representa lo que significa una persona educada que da y crea ejemplos; es decir, entender y respetar los valores intelectuales y culturales y ser consistente en su actuación.

Ser consistente fortalece la autoridad del director y su margen de maniobra para dirigir, supervisar y ayudar a los profesores a estar más seguros de su respaldo en la aplicación de las normas; en especial las medidas disciplinarias. En ocasiones cuando no hay acuerdo con los profesores, el buen director trata los desacuerdos positivamente, discreta y constructivamente.

La imparcialidad se expresa en el reconocimiento razonable, sin mostrar favoritismos ni otorgar privilegios. Exige capacidad de escucha en el caso de conflictos, decisiones con sentido humanista y de justicia.

b. **Conocimiento y experiencia.** El buen director inspira y se gana el respeto; no lo impone. Un conocimiento suficiente sobre la realidad del país, la realidad educativa, la normatividad oficial curricular y de la gestión le facilita expresarse en forma conveniente. Entiende las etapas del crecimiento, el significado de las diferencias individuales, es sensible a las dificultades que pasan los profesores en su trabajo en las aulas y a satisfacer las necesidades de sus alumnos.

El director que posee sólidos conocimientos y experiencia establece canales fluidos de expresión de las experiencias, opiniones, sentimientos, etc., de los profesores, alumnos y padres. Una comunicación abierta y transparente ayuda a la interacción positiva y mejora la calidad de la participación.

c. **Expectativas claras y razonables.** Que conduzcan a la institución hacia el éxito. Implica capacidades suficientes para transmitir y convencer acerca de lo que se

---

<sup>30</sup> .DIAZ H. Op. Cit. 23

quiere; anticiparse a problemas; demostrar que los proyectos de mejora emplean criterios racionales, viables y medibles en su realización, así como modos, métodos, procedimientos y recursos necesarios para implementarlos.

Las expectativas exigen claridad en cuanto a las estructuras de metas académicas y de gestión, a la vez que la colaboración de profesores y otros actores en todo el proceso de logro: desde la definición de los problemas, hasta conseguir los resultados esperados, pasando por la gestión de recursos, el fortalecimiento de la cohesión institucional y el compromiso con los valores asumidos.

**d. Decisiones a tiempo.** Un buen director es capaz de tomar decisiones en forma oportuna. No hay decisiones pertinentes y oportunas sin monitoreo de las metas, estrategias y actividades y sin un buen sistema de información que cubra diversos aspectos.

Es preciso verificar el apropiado y oportuno avance de los programas estratégicos que se ejecutan, el empleo de los recursos y la forma como la comunidad educativa potencia sus esfuerzos en favor de los procesos y resultados educativos.

Prioridades, toma de decisiones y disponibilidad de recursos van de la mano. Por ello, priorizar la atención de lo crítico es lo más recomendable. Identificar cuáles son los grados y áreas del conocimiento más críticos ayuda a focalizar el esfuerzo y a levantar el piso de la calidad de la organización.

**e. Promoción y organización de esfuerzos compartidos.** Como conductor de una organización, el director promueve el trabajo en equipo, para lo cual genera una convivencia basada en la confianza. Un buen director descentraliza, delega responsabilidades, deposita confianza, practica esquemas menos controlistas, involucra a todos los miembros de la organización en el planeamiento, ejecución y evaluación de las acciones y logra que todos se comprometan en la puesta en práctica de un proyecto de mejora institucional, así como de un conjunto de creencias y valores que orienten la acción de la escuela.

**f. Accesibilidad.** Un director accesible es aquel que llega temprano a trabajar, es relativamente organizado, sabe administrar su tiempo no sobrecargando su jornada

escolar, se moviliza bastante, se le ve en todas partes y dispone de un tiempo para su familia. De esta forma está informado y conoce lo que ocurre.

Es experto en establecer buenas relaciones y en ayudar a que los demás se relacionen; utiliza situaciones improvisadas para discutir y apoyar el logro de las metas de los profesores; visita las aulas y asiste a los acontecimientos sociales pues tienen importantes implicaciones simbólicas.

Un buen director se reúne periódicamente con el equipo docente y con cada uno de sus profesores; conversa con alumnos y padres.

#### **2.2.1.5. Estilos de liderazgo**

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- El líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder, solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. .
- El líder participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.
- El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar

decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.<sup>31</sup>

#### **2.2.1.6. Características del líder**

El líder presenta las siguientes características.

- a. Debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b. Debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- c. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.
- d. Visionario. El líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por anticipar los problemas y detectar oportunidad mucho antes que los demás.
- e. El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa le gusta ir por delante.
- f. Persona de acción: el líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.<sup>32</sup>

#### **2.2.1.7. El Liderazgo Transformacional. Definición**

El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad.<sup>33</sup>

El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales.

---

<sup>31</sup> QUIJANO. Op.Cit. ,p 10

<sup>32</sup> IBID. P. 12

<sup>33</sup> MENDOZA ,Martha y ORTIZ, Carolina. *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en La cultura organizacional y eficacia de las empresas.* 35,36 pp  
<http://www.umng.edu.co/revcieco/2006/PDF%20de%20Corel/Elliderazgo.pdf>.



Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales

#### **2.2.1.8. El Liderazgo Transformacional en los Centros Educativos**

Es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional.

El "líder transformacional" es capaz de infundir valores a una organización que le explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la misma. Es un visionario. El "liderazgo transformacional es el comportamiento de ciertos equipos directivos que tienden a convertir a sus líderes de la actividad educativa que llevan a cabo."<sup>34</sup>

Para cumplir con las funciones previstas en la normativa vigente el personal directivo debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización al representar su capacidad y fortaleza básica.

Cabe destacar que estos componentes son: la referida a los conocimientos, a la inteligencia, e incluye la dimensión conceptual práctica, lo que puede aprender y aplicar, la información actualizada general para interpretar actuar, la cultura de ideas que soporta su actuación. El segundo componente o fortaleza, está relacionada con las actitudes, e incluye aspectos tales como la voluntad, la energía, la firmeza, el deseo de superación, los valores; un tercer componente identificado en el campo de las habilidades, que cobra importancia, es la creatividad, la iniciativa, la intuición.<sup>35</sup>

#### **2.2.1.9. Liderazgo Transformacional en Relación con los Alumnos.**

"Liderazgo transformacional" tiene conciencia de que son el núcleo y el objeto fundamental de su trabajo. Identifica sus intereses con el interés de la educación de los niños; este líder sabe que los buenos resultados de los alumnos significan el éxito de su proyecto, lo que significa:

- Dedicar tiempo a la relación con los alumnos de forma personal.

---

<sup>34</sup> ADRIAN M. 2005, *Liderazgo pedagógico 2*. Pag. 24 <http://www.educarn. argentina.com.ar/AGO2005/educ101.htm>.

<sup>35</sup> PARRA. Op. Cit. Pag.9

- Debe ser una presencia visible y asequible.
- Poseer conocimientos básicos de la evolución psicológica y de los procesos de socialización de los niños y adolescentes.
- Intervenir en las situaciones de conflicto entre profesores y alumnos. Velar por la participación efectiva de los alumnos tanto en sus propias estructuras como en las estructuras compartidas.
- Asumir como propio y velar porque los principios educativos y valores definidos en el Proyecto Educativo tomen cuerpo en la vida cotidiana tanto dentro como fuera de las aulas.<sup>36</sup>

#### **2.2.1.10. El liderazgo transformacional en relación con los profesores.**

El liderazgo transformacional sabe que los docentes son el instrumento clave de la educación de los alumnos. De ellos depende el éxito o fracaso en su proyecto de gestión. El modelo de dirección que se postula parte de dos principios. El liderazgo transformacional entiende el trabajo con los profesores desde el presupuesto de que, solamente desarrollando sus capacidades profesionales y personales puede alcanzar ciertos niveles de calidad educativa.

Para ello dedicará su tiempo a:

- Integrar a la mayor parte de los profesores alrededor de un proyecto elaborado en forma colaborativa.
- Crear condiciones organizativas que faciliten el crecimiento y el desarrollo de las habilidades específicas del educador.
- Facilitar información periódica y continua a los profesores sobre su propio trabajo.
- Potenciar el staff administrativo de forma que agilice la tarea administrativa que hasta ahora ha corrido a cargo del profesorado.
- Fomentar la participación en actividades de formación continua tanto personal como en equipo.<sup>37</sup>

#### **2.2.1.11 Investigaciones sobre liderazgo transformacional**

El resumen de las características del líder transformacional es el siguiente:<sup>38</sup>

- *Carisma.* El líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza a sus profesores. Tiene capacidad para entusiasmar y transmitir confianza. Bernal: 2007, coincide en esta característica del liderazgo

<sup>36</sup> IBID. p. 26

<sup>37</sup> IBIDEM p. 26

<sup>38</sup> GORROCHOTEGUI A. (1997) Manual de Liderazgo para directores escolares. Editorial Muralla. Madrid.p.36

transformacional y agrega que estas conductas transmiten entusiasmo, confianza y respeto.

- Este tipo de directivos escolares usan la estrategia denominada *consideración individual* que consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de los profesores. Esto quiere decir que la relación y comunicación del líder y sus colaboradores es personalizada, ascendente y tiene en cuenta los intereses personales de cada uno de sus profesores, intentando armonizarlos con su visión y los objetivos del centro. Apoyar las propuestas, demostrar empatía, estar accesible, tener en cuenta a las personas, ser sensible a las necesidades e intereses podrían ser conductas que estructurarían este factor.
- Mediante la *estimulación intelectual* el liderazgo transformacional intenta desarrollar profesionalmente a su gente. Nuevos enfoques para viejos problemas, haciendo hincapié en las potencialidades para la solución de problemas. Animar a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionar nuevos enfoques a los problemas, desarrollar las posibilidades y capacidades, facilitar las cosas no imponerlas, motivar” serían conductas que formalizarían este factor.
- Capacidad de construir un “*liderazgo compartido*” fundamentado en la “cultura de la participación”. Crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Este planteamiento le lleva a delegar su autoridad entre el profesorado para que desarrollen su propio liderazgo en relación con sus alumnos e incluso con sus compañeros en los equipos que coordinan.  
Mantener unas buenas relaciones, potenciar el trabajo en equipo, implicar a todos en la gestión y dinámica de funcionamiento de la organización, y desarrollar tanto la comunicación horizontal como la vertical, serían conductas básicas de este factor.
- Este tipo de líder dedica tiempo y recursos a la “*formación continua*” de sus colaboradores como medio fundamental de crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de las nuevas tecnologías a su trabajo. El mismo

dedica tiempo a formarse continuamente lo que le dará autoridad de prestigio para asesorar, orientar, facilitar información y documentación de trabajo y supervisar de forma clínica los procesos de sus colaboradores.

- El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el “*representante institucional*” de la organización y como tal debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización. Adaptarse a los cambios, tener en cuenta los riesgos, disponer de habilidades para la comunicación, ser eficaz en la toma y puesta en práctica de las decisiones, dominar el estrés propio del cargo, podrían ser aquellas conductas que determinarían las características de este factor.
- Un aspecto considerado fundamental en la teoría de Bass sobre este tipo de liderazgo es la *inspiración* que supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo cambio lleva consigo. La implicación en la elaboración de cualquier proceso que se genere en la escuela para establecer objetivos importantes y el desarrollar un fuerte sentido de identidad” serían las conductas básicas.<sup>39</sup>
- *Tolerancia psicológica*. En los centros docentes se inscribe en lo que podríamos llamar espacio de interacción turbulenta que genera grandes dosis de ansiedad, por el tipo de relación tan personal que se establece tanto entre los enseñantes como entre éstos y sus alumnos.  
“Tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, disponer de un sentido del humor que permita crear atmósferas adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que pueden surgir en cualquier momento” serían las conductas que caracterizarían este factor.<sup>40</sup>

## 2.2.2 Participación

### 2.2.2.1 Concepto de participación.

---

<sup>39</sup> IBID. P. 37

<sup>40</sup> BERNAL AGUDO José Luis. *Liderar el cambio. Liderazgo transformacional*. P. 25  
[http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos\\_propios/pdf/02\\_lidtrans.PDF](http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF)

Para saber cómo potenciar la participación, es importante partir de lo que es participar: “actividad libre (o voluntaria) que de forma suficientemente intencionada y organizada pretende influir en decisiones de cualquier ámbito de la vida pública”<sup>41</sup>

“Es el proceso mediante el cual las personas se integran como miembros activo antes, durante y después del plan, proyecto o proceso de desarrollo. Es el grado de decisión la que determina el grado de participación”.<sup>42</sup>

Participación es la capacidad de acceso de los miembros de una organización, de un colectivo, de una comunidad, a la toma de decisiones que afectan a esa organización; en suma, es la posibilidad de compartir entre todos los miembros de la comunidad educativa el poder de los centros educativos.<sup>43</sup>

En general, se considera la participación como un componente de procesos más amplios y con frecuencia, aparece como una modalidad en cuanto a la toma de decisiones, como dimensión del liderazgo, como parte del estilo democrático. Quizá el enfoque más frecuente en los últimos tiempos sea considerar la participación como estrategia de intervención.<sup>44</sup>

Lo que determina realmente el grado de participación de las personas es el grado de decisión y de compromiso que asuman durante la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación. Esto es válido tanto en las relaciones entre miembros a nivel de la Institución Educativa u otros espacios sociales.

#### **2.2.2.2. Proceso de participación.**

Somos conscientes de que para que la gente se anime a participar es preciso que pueda decidir, que tenga poder para cambiar cosas, lo que supone que hay que confiar en las personas y compartir el “poder”. Para potenciar la participación es preciso garantizar:

- Que exista comunicación entre todas las partes y en todas las direcciones.

---

<sup>41</sup> ADARRA . PEDAGOGIC. ERAKUNDEA. 2008. *Conclusiones sobre las jornadas de participación en la comunidad educativa* . Bilbao. España p. 47

<http://www.adarra.org/documentos/docs/CONCL%20PARTICIPA.pdf>

<sup>42</sup> MINISTERIO DE EDUCACION. (2004). Materiales de lectura para una gestión innovadora-1.p. 60

<sup>43</sup> DENIZ P. Antonia , DOMINGUEZ M, Humberto. (s.a.) *El programa escuela familia: Una experiencia de apoyo institucional a la relación escuela familia*. P. 13 <http://www.romsur.com/edfamiliar/art3.htm>.

<sup>44</sup> MARTIN. Op. Cit. P.50

- Espacios de deliberación, en los que cuente el peso de los argumentos y no el poder de quien los expone, en los que se pueda hablar libremente y pensar en común las mejores soluciones a los temas planteados.
- Que se pueden tomar decisiones que se van a llevar a la práctica<sup>45</sup>

Por ello hay que cuidar las relaciones entre las personas y fomentar las interacciones entre todas ellas: la participación no se puede imponer y además es algo que se aprende precisamente participando. Además, cuando hablamos de participación, posiblemente el mejor resultado sea un buen proceso de participación. Es fundamental cuidar estos procesos, ya que son los que abren posibilidades.

### **2.2.2.3. Niveles de participación**

Participar es tomar parte en decisiones y acciones que de alguna manera nos impactan, nos competen o nos interesan, ya sea que nos afecten directa o indirectamente. Existen muchas formas y tipos y grados que van desde hacer acto de presencia, estar simplemente apuntado, estar informado, opinar, gestionar, ejecutar, ser miembro de, tomar decisiones o implicarse en algo en cuerpo y alma.

Estos tipos de participación se pueden organizar en una escala que va de mayor a menor responsabilidad y compromiso, es de gran ayuda para comprender los distintos niveles de participación.

La participación en una escuela democrática de menor a mayor

- a) Información: Se transmite simplemente una decisión tomada por la autoridad correspondiente para que los afectados la ejecuten o para que estén informados,
- b) Consulta: Se pide a los afectados, si bien la decisión la toma en cualquier caso la autoridad pertinente,
- c) Propuesta, los afectados aportan opiniones y argumentan a favor o en contra, pero la autoridad decide en todo caso aprobando o modificando las propuestas o asumiendo otras diferentes.

---

<sup>45</sup> ADARRA. Op. Cit. P.50

- d) Delegación: Un grupo o algunas personas son facultados para tomar decisiones de manera autónoma, aunque la responsabilidad última corresponde al delegante, quien mantiene la autoridad definitiva.
- e) Codecisión: se produce una decisión en común, tras la participación de los afectados.
- f) Cogestión: La participación de los implicados se produce en la toma de decisiones y en la práctica de las mismas,
- g) Autogestión: la decisión corresponde a quienes la han de poner en práctica, por lo que actúan con total autonomía.

Obviamente los tres primeros niveles son básicos y no conllevan ningún poder de decisión respecto de lo determinado por la autoridad. Los últimos tres si comportan una cierta transferencia del poder decisorio y una autonomía real aunque gradual respecto de la autoridad, lo que les da un carácter democratizador bastante profundo respecto a la gestión escolar.<sup>46</sup>

La participación de los actores educativos en la Institución Educativa se da en cinco niveles a saber:

- a) **De información.-** Es el nivel más elemental y básico de participación. Consiste en disponer de la información necesaria para formarse una opinión en relación con los distintos procesos que se desarrollan en el centro educativo.

La información está relacionada al menos con los siguientes aspectos: responsabilidades de los distintos miembros de la comunidad educativa en la elaboración e implementación del Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo, calendarización de las distintas actividades de la Institución Educativa, reglamento interno, organigrama, procedimientos administrativos y financieros, disposiciones administrativas, técnicas y financieras de la instancia de gestión, proyectos en ejecución. Lo central de la información es que ésta sea pública y que todos tengan acceso a ella. Este nivel debe ser potenciado siempre por los equipos directivos. Deben informar

---

<sup>46</sup> GENTO P., Samuel. 1994, Participacion en la gestión educativa. P.30 . Madrid. Edit. Santillana , aula XXI

de las decisiones que toman, de las razones que las han motivado, etc., sobre todo a las personas que se pueden sentir implicadas o afectadas de alguna manera.

Este nivel informativo es factible de desarrollar mediante circulares al hogar, páginas web, paneles institucionales y a través de las reuniones periódicas de padres y apoderados

- b. De colaboración.** Es de carácter voluntario y tiene en cuenta el tiempo real disponible para poder cumplir con lo que se está ofreciendo. Constituye el nivel más frecuente de participación y se refiere a la cooperación que la escuela solicita a los padres en actos o eventos escolares, ayuda en la reparación de infraestructura; equipamiento escolar y material didáctico; apoyo y mediación pedagógica para la adquisición de nuevos conocimientos, y valores en el hogar y disciplinamiento de sus hijos para facilitar la gestión al interior del aula y del propio colegio.
- c. De Consulta.-** Este nivel requiere de un mayor conocimiento e involucramiento de los miembros de la comunidad educativa. La consulta puede ser diversa y variada sobre aspectos como identificación de problemas del centro educativo en los diferentes ámbitos de la gestión, adecuación de contenidos curriculares, entre otros.  
  
Para este nivel se requiere implementar, sea a nivel de escuela o centro de padres, instancias de consultas amplias e informadas sobre diversos temas. En esta instancia se debe diferenciar ámbitos donde no está obligada a adoptar las decisiones sugeridas de otros ámbitos que sí pudiesen incorporarse al proceso de toma mayor de decisiones de la escuela. (Es importante resaltar que es un nivel donde se piden opiniones, valoraciones, sugerencias y propuestas que, luego de ser revisadas, podrán ser llevadas a la práctica.
- d. De la toma de decisiones.-** Los miembros de la comunidad tienen voz y voto y participan en la toma de decisiones vinculada a la gestión del centro. Se espera que, a este nivel de participación, todos los miembros de la comunidad educativa sean representativos de su sector, tengan capacidad propositiva y



sean capaces de tomar decisiones colegiadas pensando en el bien común de todos los actores de la comunidad educativa.<sup>47</sup>

En un primer subnivel se puede incorporar, con derecho a voz y voto, a uno o más representantes del estamento apoderados en las instancias máximas de toma de decisiones de la escuela, como en el consejo de gestión, consejo escolar y diversas comisiones. En un subnivel mayor al anterior, se permite a los padres asumir responsabilidades o cargos a nivel de la gestión administrativa o pedagógica de la escuela. Como programas o proyectos innovadores.

**e. Del monitoreo de la gestión educativa.-** Este nivel requiere de una identidad plena con los objetivos y metas del centro educativo.

A través del monitoreo, se busca garantizar que las acciones realizadas en el centro no se desvíen de sus propósitos iniciales. Requiere de la rendición de cuentas clara, oportuna y transparente para brindar una retroalimentación que permita potenciar los aciertos y corregir los errores.

El Ministerio de Educación, identifica siete niveles de participación que los actores desarrollan en los diversos tipos de instituciones:<sup>48</sup>

- a) Pasividad.- Las personas participan cuando se les informa, no tienen ninguna incidencia en las decisiones y la implementación del proyecto.
- b) Suministro de información.- Las personas participan respondiendo a encuestas, no tienen posibilidad de influir ni siquiera en el uso que se va a dar a la información.
- c) Participación por consulta.- Las personas son consultadas por agentes externos que escuchan su punto de vista; esto sin tener incidencia sobre las decisiones que se tomarán a raíz de dicha consulta.

---

<sup>47</sup> FRIANT Víctor. s.a. Una Historia real. La participación de los padres en los aprendizajes de sus hijos Una oportunidad o una amenaza? P. 7  
<http://www.fundacionsepec.cl/apg/pdf/La%20Participacion%20de%20los%20Padres%20en%20los%20aprendizajes%20de%20sus%20hijos.pdf>.

<sup>48</sup> .MINISTERIO DE EDUCACION. Op. Cit. P.46

- d) Participación por incentivo.- Las personas participan proveyendo principalmente trabajo u otros recursos a cambio de ciertos incentivos (materiales, sociales, capacitación).
- e) Participación Funcional.- Las personas participan formando grupos de trabajo para responder a objetivos predeterminados por el proyecto. No tiene incidencia sobre la formulación, pero se les toma en cuenta para el monitoreo y ajuste de las actividades.
- f) Participación Interactiva.- Los grupos locales organizados participan en la formulación, implementación y evaluación del proyecto, esto implica procesos de enseñanza-aprendizaje sistemáticos y estructurados, y la toma de control en forma progresiva del proyecto.
- g) Autodesarrollo.- Los grupos locales organizados toman iniciativa sin esperar intervenciones externas: las intervenciones se hacen en forma de asesoría y como socios.<sup>49</sup>

Por otra parte, la participación democrática es mucho más que simplemente formar parte de una comisión o estar apuntado en una lista de votantes. Implica la acción comprometida, consciente e informada mediante las formas institucionales establecidas y con apego a la ley y a los principios de la democracia y la dignidad humana.

En esa dirección expresa que No es democrática:

- a. una reunión en la cual un grupo pequeño trata de imponer sus puntos de vistas a un pequeño sector,
- b. cuando un grupo se organiza para agredir a los demás o para coartar sus derechos,
- c. cuando se utiliza una supuesta libertad de expresión para difamar a alguien o para ofenderlo,
- d. cuando se traspasan los límites impuestos por la ley, las normas y los principios,

La auténtica participación democrática se da cuando individuos o grupos de personas intervienen en la discusión y en la toma de decisiones con el propósito de

---

<sup>49</sup> TORRES VÁSQUEZ, Celina.2003. Rol de la participación de los profesores en el Consejo Escolar Consultivo. MINED, UDECE-OAAE. Lima-Perú, pág. 2-3

conseguir objetivos comunes y, además, cuando esta intervención ocurre mediante procedimientos basados en los principios de la democracia.<sup>50</sup>

#### 2.2.2.4. Ventajas e Inconvenientes de la participación.

A continuación se presenta un cuadro comparativo con algunas ventajas e inconvenientes<sup>51</sup>

Ventajas de la participación	Inconvenientes de la participación
<p>Los participantes se enriquecen mutuamente gracias a las aportaciones de todos</p> <p>Se reducen los conflictos gracias a que estos se discuten y se ha establecido una mayor cohesión entre el grupo</p> <p>Se estimula la solidaridad y responsabilidad a través de la aceptación de distintos roles en la participación,</p> <p>Se mejora la calidad del trabajo,</p> <p>Los planes se formulan más rápido</p> <p>Se impulsa el trabajo en equipo y el logro de objetivos comunes.</p>	<p>La toma de decisiones lleva más tiempo</p> <p>Se pueden tomar decisiones poco viables pero muy populares</p> <p>Quienes tienen mayor capacidad de argumentación pueden manipular los procesos de toma de decisiones</p>

#### 2.2.2.5. Necesidad de participación de los actores educativos.

El Ministerio de Educación refiere que la participación de la comunidad educativa es necesaria por diversas razones:<sup>52</sup>

- a. La educación es cuestión de todos. La transformación en educación requiere del compromiso de todos los actores con las políticas educativas. De lo contrario, esas políticas sufren bloqueos en su instrumentación y puesta en marcha, al tiempo que se desaprovecha infinidad de recursos y potencialidades existentes en la sociedad.

<sup>50</sup> CONDE, S. 1995. La participación en una escuela democrática. Cuadernillos de apoyo a la gestión escolar democrática. P.40

[http://formacioncivicaetica.diplomadoadistancia.com/file.php/1/cuadernos\\_ife/5\\_participacion\\_en\\_la\\_escuela.pdf](http://formacioncivicaetica.diplomadoadistancia.com/file.php/1/cuadernos_ife/5_participacion_en_la_escuela.pdf)

<sup>51</sup> GENTO. Op. Cit. P. 40

<sup>52</sup> MINISTERIO DE EDUCACION. P.23

b. El gestor educativo, además de tener una posición privilegiada para la visión de conjunto, cuenta con una visión parcial, muchas veces alejada de los problemas y situaciones cotidianas. Necesita “ver” desde otros lugares y actores, recuperar el saber que otros actores tienen.

El aporte de los que están más cerca del terreno siempre ayuda a comprender mejor los problemas, a ampliar la visión sobre los fines y objetivos a perseguir, a prever obstáculos y errores, a mejorar la implementación de las políticas. En otras palabras, ayuda a ser sensible a las necesidades y demandas que los actores educativos tienen hacia el sector.

Se debe considerar que la participación en la gestión educativa es compleja y difícil de lograr.

#### A. Participación en la escuela

La escuela debe promover prácticas que permitan potenciar la participación de todos los agentes implicados en plano de igualdad; potenciar cambios en las relaciones de poder ya establecidas en nuestros centros e impulsar las condiciones necesarias para que se produzca su implicación.

Es necesario crear espacios comunitarios de debate, de discusión, de reflexión; que sirvan de cauce para que profesorado, alumnado y familiares puedan decidir aquello que es necesario para transformar nuestros centros en espacios democráticos. De esta manera, todos los miembros de la comunidad educativa podremos implicarnos en: la mejora del funcionamiento del centro, la mejora del aprendizaje del alumnado, la organización de actividades (que fomenten aprendizajes, festivas) y desarrollo de proyectos.

Para conseguir la participación de toda la comunidad hay que ser conscientes de que no todos los sectores tienen las mismas posibilidades de participar y habrá que equilibrarlas: “potenciando la participación del alumnado a través de las asambleas de clase, elección de delegados y delegadas y funcionamiento de junta de los mismos., animando

personalmente a los familiares a participar, insistiendo en que les necesitamos".<sup>53</sup>

También hay que encontrar fórmulas para participar en ámbitos más sencillos: la canalización de las “quejas”, los desacuerdos, garantizando el que todas las personas sean escuchadas a la vez que animadas a proponer soluciones. El que haya respuesta a todas las demandas anima a la gente a participar al ver que lo que plantean se recoge, valora y se tiene en cuenta. Cada centro ha de clarificar qué cauces puede utilizar para lograrlo.

#### **2.2.2.6. Viabilidad de la participación**

La participación del cuerpo docente, tan valorado por las políticas educativas actuales, encuentra obstáculos generados por variables estructurales que expresan la resistencia social a la distribución responsable del poder.<sup>54</sup>

La construcción de espacios de diálogo y de una modalidad concertada de gestión requiere ciertas condiciones para su viabilidad que no siempre existen. El Ministerio de Educación sugiere un conjunto de condiciones para que la participación sea viable en el ámbito de la Institución Educativa:

- a. Respeto y reconocimiento mutuo de legitimidad por parte de todos los actores.
- b. Apertura, escucha y negociación de quien detenta la autoridad.
- c. Respeto a las normas que rigen la gestión del centro educativo y a la legitimidad de la autoridad establecida.
- d. Todo espacio de participación debe tener un marco claro sobre el tipo de participación que se está ofreciendo.<sup>55</sup>

Para hacer realidad la participación en la escuela se va a necesitar tiempo específico dentro de la organización de la escuela y decidir qué personas en concreto

---

<sup>53</sup> ADARRA. Op. Cit. P.47

<sup>54</sup> GASTELO, Op. Cit. P. 7

<sup>55</sup> MINISTERIO DE EDUCACION. Op. cit. 28

se van a centrar en esta tarea: la participación no se consigue “diciendo que hay que participar”<sup>56</sup>

La escuela como centro del desarrollo educativo comunitario deberá redefinir sus planes, dar respuesta al entorno social, orientar los recursos que estén a su alcance y ser más independiente, esto implica la colaboración activa de padres, maestros, alumnos y del director como líder de la escuela en general.<sup>57</sup>

### **2.2.2.7 Participación de los docentes en la información y en la toma de decisiones**

Son diversos los ámbitos de la participación del docente en el ámbito escolar. Veamos la participación en la información y en la toma de decisiones La participación en la información puede darse a través de diversos canales de comunicación, siendo los más importantes las reuniones, comités paritarios, desayunos, informes y boletines.

La participación en la toma de decisiones puede ir desde una participación puramente consultiva a una participación total en diversas materias de decisión

Una participación exitosa produce en la persona satisfacción y una sensación de bienestar, porque aumenta el compromiso y genera un mayor vínculo emocional, un sentido de pertenencia a una institución que vale la pena. Además, abre oportunidades de crecimiento personal y profesional, sobre todo en ambientes de trabajo caracterizados por la entrega de mayores responsabilidades, autonomía y flexibilidad.<sup>58</sup>

En particular, la participación en la información es imprescindible para el desarrollo de actitudes positivas hacia la organización como el compromiso y la satisfacción laboral, y la participación en la toma de decisiones satisface necesidades psicológicas de responsabilidad y autonomía en el trabajo

Es preciso considerar que hay dos caras de la participación. Por una parte están las oportunidades de participación que la escuela ofrece a los profesores y por

---

<sup>56</sup> ADARRA. Op. Cit. P. 48

<sup>57</sup> RAMIREZ Francisco. *Estrategia para la gestión educacional participativa y desarrolladora de la comunidad educativa en el municipio de Azua (República Dominicana)* <http://www.monografias.com/trabajos75/estrategia-gestion-educacional-participativa-desarrolladora/estrategia-gestion-educacional-participativa-desarrolladora3.shtml>

<sup>58</sup> Hurtado José.(2008). *Gestión de instituciones escolares: la cultura escolar chilena y la influencia de las variables del soft management en el rendimiento académico*. Pág. 26,27

otra la disposición e interés que estos muestran por participar. Una alta disposición a participar se relaciona con actitudes más positivas hacia la organización, mayor compromiso, involucramiento, satisfacción laboral, y satisfacción con la supervisión, entre otros.

La satisfacción del docente con la participación depende tanto de las oportunidades de participación como de la disposición a participar, así como de la relación entre estas variables<sup>59</sup>. Asimismo, cuando a los docentes se les niega la oportunidad de participar en la toma de decisiones en las que ellos desean estar involucrados, se sienten desplazados, lo que trae consecuencias negativas para los procesos de enseñanza-aprendizaje.

### **2.2.3 Toma de Decisiones**

#### **2.2.3.1 Definición**

En sentido general, una decisión es una elección ante determinadas alternativas, donde en muchos casos nos queda la duda, o sea, si tomamos o no la decisión más correcta. “Es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades”<sup>60</sup>

La toma de decisiones es una de las tareas más importantes que tienen los directivos de una Institución Educativa.

#### **2.2.3.2. La toma de decisiones en las funciones administrativas.**

Emily s.a. expresa de que manera está involucrada la toma de decisiones en las funciones administrativas de : planeación, organización, dirección y control.

En cuanto a la **planeación** selecciona la misión y objetivos así como las acciones que deberán realizarse para el logro de los mismos

En cuanto a la **organización** se relaciona al establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la institución.

---

<sup>59</sup> IBID .. Pág. 29

<sup>60</sup> VALDES, Op. Cit. Pág.. 39

En cuanto a la **dirección** cuya función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizaciones y grupales.

En cuanto al **control** que es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que puedan lograr los planes.<sup>61</sup>

### **2.2.3.3. Tipo de toma de decisiones**

#### **A. Toma de decisión Individual.**

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada porque una persona hace uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo.

El Ministerio de Educación :2004, entre sus ventajas ,señala que se toma en menos tiempo, es más rápida y ágil, la responsabilidad es más clara y se asume con más facilidad, el nivel de implicación con la decisión adoptada es mayor que si ha sido tomada por otra persona, el seguimiento y control de una decisión individual es más identificable.

Como desventaja de este tipo de toma de decisión considera que la decisión podría ser de menor calidad que la tomada en equipo, debido a que contiene un solo punto de vista y pierde las perspectivas que da la decisión tomada en un grupo democrático. El grupo no participa y, por tanto, su nivel de implicación y colaboración es menor.

#### **B. Toma de decisión Grupal.**

Entre sus ventajas de este tipo de toma de decisión: puede ser una decisión de mayor calidad. Si son varias las personas que intervienen en la toma de decisiones, los puntos de vista se diversifican, las perspectivas son mayores y se analizan con más amplitud las dificultades, los inconvenientes o las ventajas.<sup>62</sup>

Motiva e implica más. Una decisión que se toma en el seno de una asamblea o reunión de equipo, puede ser aceptada y asumida con más facilidad que una

---

<sup>61</sup> EMILY B. s.a Toma de decisiones . p. 40 <http://www.sabetodo.com/contenidos/EpyZulEEFpBNrmoeoD.php>.

<sup>62</sup> MINISTERIO DE EDUCACION. Op. Cit. 38



decisión que ha sido impuesta sin argumentos, la responsabilidad ya no es de una sola persona, sino que es asumida y aceptada por todos los que han tomado la decisión y han participado en su proceso de adopción.

En cuanto a las desventajas de este tipo de toma de decisión grupal señala los siguientes; demanda más tiempo, es necesario buscar momentos de encuentro para los miembros del equipo; la responsabilidad queda diluida. No suele existir una persona identificable que se haga responsable del resultado final y exige una preparación para el trabajo en equipo, así como reuniones de trabajo técnicas y operativas.<sup>63</sup>

### **C. Toma de decisiones Programadas**

La toma de decisiones programadas: aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y rutinarias como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas.<sup>64</sup>

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada.

El propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes.

Las decisiones son programadas en la medida en que son repetitivas y rutinarias y se ha encontrado un procedimiento definido para manejarlas.

### **D. Toma de decisión No Programada**

Las decisiones no programadas son aquellas características que son únicas y no concurrentes. Cuando un mando confronta un problema mal estructurado o uno que es nuevo, no tiene solución instantánea. Requiere de un tratamiento específico y a su medida.

---

<sup>63</sup> IBIDEM. P.39

<sup>64</sup>PÉREZ LUGO, Javier Heraud. 2002. *Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente I y II etapa de educación básica*. P. 5 . <http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider2.shtml>.

Problemas como obtener mayores ingresos, asignar y administrar eficientemente los recursos económicos de una Institución Educativa, como mejorar el clima organizacional, como mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el director–, normalmente, requerirán decisiones no programadas.<sup>65</sup>

Conforme se sube la jerarquía de la organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas adquiere más importancia. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de directivos escolares deben apuntar a mejorar sus habilidades para tomar decisión no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

#### **2.2.3.4 Decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación**

Las decisiones que se relacionan con el mejoramiento de la calidad son particularmente riesgosas, debido a que en ellas se combinan dos problemas:

- a. Por un lado son técnicamente complejas
- b. Por otro lado plantean problemas de política institucional

Frente a este tipo de decisiones, no siempre se tiene en cuenta la complejidad técnica y profesional incluida en el campo de lo pedagógico y, tampoco se considera muchas veces que la introducción de cambios profundos necesariamente genera resistencias.

La gestión efectiva se ocupa de ambas cosas. Plantea los procedimientos a partir de los cuales se puede conducir los procesos de cambio institucional, tomando las decisiones correctas, en el momento oportuno.

Las decisiones deben ser correctas en cuanto a contenido y en cuanto a procedimiento. Son correctas aquellas cuyo contenido este de acuerdo con lo que sabe del tema sobre el que se va a decidir , y aquellas cuyo procedimiento contempla la elección entre alternativas.

El único modo de poder decidir entre ellas es tener suficiente información que permita conocer de antemano las ventajas y desventajas de cada una.

---

<sup>65</sup> IBIDEM. P.6

### **2.2.3.5. La toma de decisiones y su influencia para ejercer el liderazgo transformacional.**

Dada que la calidad educativa de las instituciones escolares depende en gran parte de la gestión del director, su formación es considerada fundamental a la hora de tomar una decisión dirigida a lograr las metas de la institución

El proceso de toma de decisiones es la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas. Para tomar decisiones, se deben aplicar técnicas como: decisiones en consenso en el sentido de que el grupo exprese sus ideas, lluvia de ideas, en el que todos y cada uno sugiere opiniones, ampliándose las mismas y generándose la solución a la situación problemática planteada.<sup>66</sup>

La toma de decisiones por consenso es más difícil y demanda más tiempo, pero en algunos casos admite alcanzar medidas de mejor calidad que otros procedimientos, como la votación, por ejemplo.

Como debe actuar el líder de la organización ante la técnica consenso, ya que él es responsable de la calidad de los procedimientos y de sus resultados, del aprovechamiento del tiempo y del mantenimiento del ambiente cordial, en tal sentido necesita: (a) exhibir con claridad los temas a analizar, para su correcta discusión; (b) escuchar realmente a los demás; (c) desconfiar de los acuerdos fáciles y rápidos, pues suelen basarse en supuestos erróneos; (d) impedir la discusión vana y la competencia. (e) promover la colaboración; y (f) no ceder por el proceso de votaciones, que dividen a los miembros en "ganadores" y "perdedores" y llevan a pensar que solo hay dos soluciones posibles, sin profundizar el análisis.

La toma de decisión por consenso difiere en gran medida de las toma de decisión de mayorías. Mientras decisiones de mayorías muchas veces llevan a una lucha de poder entre dos soluciones posibles, la toma de decisiones por consensos tiene como objetivo tomar en cuenta las preocupaciones de todos, muchas veces modificando a lo largo del proceso la solución propuesta. Esta principalmente basada en escuchar y respetar la participación de todos los miembros de la organización.

---

<sup>66</sup> MARTINs Feliberto , CAMMAROTO Agatina , NERIS Luz, CANELÓN Elizabeth . *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*. Volumen 9, Número 2, pág. 5. 30 de agosto 2009. [http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx\\_magazine/lide.pdf](http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/lide.pdf)

Las decisiones deben orientarse bajo criterios de productividad, eficiencia, rentabilidad y economía. De igual forma dice, que el análisis de decisiones está dirigido a proporcionar a los gerentes un método de análisis que les permita identificar lo que se necesita hacer, desarrollar criterios para su ejecución, evaluar las alternativas con respecto a los criterios, identificar riesgos y seleccionar la acción más adecuada.<sup>67</sup>

En tal sentido, ser un buen gerente no es suficiente, pues lo que las instituciones requieren son líderes. Los procesos de transformación hacia culturas organizacionales que promuevan la alta productividad, la integración interna y la competitividad externa, necesitan habilidades y actitudes especiales de quienes ejercen posiciones de dirección en las organizaciones. El liderazgo es un factor clave en dichos procesos, y puede ser desarrollado por personas dispuestas a mejorar su calidad integral de vida y su impacto en sus equipos de trabajo<sup>68</sup>

### **2.3. Marco Conceptual**

**Liderazgo.** Proceso por el cual quienes lo llevan a cargo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión, y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios.<sup>69</sup>

**Liderazgo Transformacional.** Implica el incremento de la capacidad de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas.<sup>70</sup>

**Líder.** Es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso.

---

<sup>67</sup> ALVARADO , Jilma. (1990). *El Gerente de las Organizaciones del Futuro*. Serie de Trabajos de Ascensos N° 2. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

<sup>68</sup> MARTINs Feliberto , CAMMAROTO Agatina , NERIS Luz, CANELÓN Elizabeth. Op. Cit. Pag.6.

<sup>69</sup> KOTTER, JOHN; El líder del cambio; traducción Paulina Díaz Cortés; Ed. McGraw-Hill; México, 1997. P. 36

<sup>70</sup> BERNAL. Op. Cit. p.45

**Líder autocrático.** Es aquel que determina todas las normas de grupo, dictan las técnicas y pasos de la actividad, uno a uno, para luego incorporar un plan incierto dentro de la organización general del grupo, es personal en sus elogios y críticas y se mantiene apartado del grupo, excepto al demostrar las técnicas.<sup>71</sup>

**Líder democrático.** Es aquel que 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. Tiene el deber de potenciar la discusión del grupo y agradecer las distintas opiniones que se vayan generando, cuando 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.<sup>72</sup>

**Líder laissez-faire.** Este líder no es realmente líder y ofrece muy poco en término de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece<sup>73</sup>

**Participación.** Del latín *participatio*, participación es la acción y efecto de participar (tomar o recibir parte de algo, compartir, noticiar). El término puede utilizarse para nombrar a la capacidad de la ciudadanía de involucrarse en las decisiones políticas de un país o región.<sup>74</sup>

**Participación en la toma de decisiones.** Toma de decisiones compartida sin que implique una igualdad total de responsabilidad y protagonismo en el proceso de decisión. . Deja fuera la delegación de autoridad.<sup>75</sup>

**Toma de decisiones.** Consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación: hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos<sup>76</sup>

---

<sup>71</sup>LARA, María. *Líder autocrático*. P. 1 <http://www.servirparaganar.com.mx/articulos/lider-autocratico.html>

<sup>72</sup>REGOJO, C. *Que es un líder democrático*. <http://www.conocimientosweb.net/porta1/article2150.html>

<sup>73</sup>MENDOZA M. Y ORTIZ C. Op. Cit.p.127

<sup>74</sup>DEFINICION.DE. *Participación*. p. 1. <http://definicion.de/categoria/educacion/>

<sup>75</sup>VROOM .L. *Participación en la toma de decisiones*. 1 . En Psicología Online. <http://www.psicologia-online.com/pir/participacion-en-la-toma-de-decisiones.html>

<sup>76</sup>GARCÍA. A. *El proceso de toma de decisiones y la resolución de problemas*. P.1. <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>

## 2.4 Hipótesis

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y la participación de los docentes en la toma de decisiones en cuatro Instituciones Educativas Secundarias Públicas del distrito de Iquitos, año 2011.

## 2.5 Variables

Variable Independiente (X): Liderazgo Transformacional del director. Proceso por el cual el Director de las instituciones educativas aseguran que una organización tenga dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y aplicando estrategias para realizar esa visión y en este proceso motivan a los demás mediante su carisma, consideración individual, estimulación individual, inspiración, participación, tolerancia psicológica y conocimiento de funciones superando dificultades y adaptándose a los cambios.

Variable Dependiente (Y): Nivel de Participación docente en la toma de decisiones Participación de los docentes en la toma de decisiones de la gestión educativa, a través de las diferentes actividades en los niveles de información, colaboración, consulta, toma de decisiones y monitoreo de la gestión educativa.

## 2.6. Indicadores e Índices

Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices
X Liderazgo transformacional del director	Carisma	1. Confianza del director en si mismo 2. Demuestra cualidades de líder 3. optimista 4. Es respetado por la comunidad educativa 5. Coherencia entre lo que dice y lo que hace 6. No transmite confianza a los demás	
	Consideración individual	7. Apoya propuestas de los demás 8. No demuestra empatía 9. Consulta antes de tomar decisiones 10. Elogia el trabajo de sus compañeros 11. Trata al personal sin distinción 12. Trata en forma amable	
	Estimulación intelectual	13. Anima a solución problemas 14. anima a mejorar el trabajo de otros 15. consigue que sea fácil admitir errores 16. estimula el desarrollo de habilidades de otros 17. desanima a la superación personal de otros 18. motiva para hacer más de lo que espera 19. promueve la práctica de los valores del	

	Inspiración	<p>PEI</p> <p>20. motiva a sentirse orgulloso de pertenecer a la institución educativa</p> <p>21. crea un fuerte sentido de identidad con la visión, misión y objetivos de la I.E.</p> <p>22. Motiva a implicarse en procesos de gestión pedagógica</p> <p>23. Su optimismo contagia</p> <p>24. Su disposición a no recibir nuevas ideas desanima</p> <p>25. Delega funciones permitiendo el liderazgo compartido</p> <p>26. Mantiene informado a los demás</p>	<p>210-156.p.</p> <p>Buen liderazgo transformacional</p> <p>155-99 p.</p> <p>. Regular liderazgo transformacional</p>
	Participación	<p>27. Esta presente pero no aporta en el diagnóstico de la problemática educativa.</p> <p>28. Aporta en la elaboración del Proyecto curricular de centro.</p> <p>29. Participa activamente en la solución de los problemas de la institución</p> <p>30. Propicia la participación de la comunidad docente en la toma de decisiones</p> <p>31. Es capaz de modificar sus puntos de vista, después de escuchar a otros</p>	<p>98-42 p.</p> <p>Deficiente Liderazgo transformacional</p>
	Tolerancia psicológica	<p>32. Tiene sentido del humor</p> <p>33. Es tolerante con los errores de los demás</p> <p>34. Capaz de modificar decisiones o procesos en determinadas circunstancias</p> <p>35. Aprovecha de los errores para aprender y mejorar</p> <p>36. Proyecta sobre los demás su posible estrés.</p>	
	Conocimiento de funciones	<p>37. Demuestra conocer el Manual de Organización y Funciones, R.</p> <p>38. Demuestra conocimiento de las últimas directivas del MED, etc</p> <p>39. Demuestra conocimiento de las técnicas para elaboración del PEI, PCC</p> <p>40. Demuestra conocer técnicas sobre manejo de conflictos</p> <p>41. Desconoce el grado de avance de los programas curriculares</p> <p>42. Sabe cómo afrontar los problemas que aquejan a la institución</p>	
Y. Nivel de Participación docente en la toma de decisiones	Información.	<p>El personal docente de la I.E</p> <p>1. Se encuentra informado sobre el PEI, PCC.</p> <p>2. Lee el MOF y R.I de la institución.</p> <p>3. Conoce sobre los objetivos del Plan Anual de Trabajo.</p> <p>4. No conoce los proyectos de la innovación de la institución</p> <p>5. Conoce los programas curriculares de áreas afines.</p> <p>6. Conoce las actividades del calendario cívico</p>	<p>120-91</p>

	Colaboración	7. Colabora identificando los problemas de la institución. 8. Colabora con el desarrollo de las actividades del calendario cívico 9. Colabora con la disciplina y el orden, dentro y fuera del aula. 10. No colabora con las actividades de proyección social. 11. Colabora con las actividades del Plan de Tutoría 12. Colabora con las actividades de los Proyectos innovadores.	Buena participación docente en la toma de decisiones  90-61
	De consulta	13. Le consultan para la actualización del PEI y PCC. 14. Le consultan para identificar la problemática de la I.E. 15. Le consultan para solucionar los problemas de la institución. 16. Le consultan para elaborar proyectos de innovación. 17. Le consultan para elegir las actividades extracurriculares. 18. No le consultan para elaborar las actividades del calendario cívico 19. Toma decisiones en la elaboración y/o actualización del PEI. 20. Toma decisiones en la elaboración del PCC. 21. Toma decisiones en la selección de las actividades del calendario cívico. 22. Toma decisiones en la elaboración del Plan anual de trabajo 23. No toma decisiones en la solución de los problemas de la institución. 24. Toma decisiones en la elección de representantes del CONEI <sup>25</sup> . Evalúa el logro de los Objetivos del PCC. 26. Evalúa el cumplimiento del Plan Anual de Trabajo. 27. Evalúa el cumplimiento de la programación anual, unidades didácticas 28. Evalúa la coherencia de sus sesiones de aprendizaje 29. No evalúa el resultado del logro de capacidades de los alumnos. 30. Evalúa el logro de los objetivos del Plan de Tutorial	Regular participación docente en la toma de decisiones  30-60 p.  Deficiente participación docente en la toma de decisiones
	De la toma de decisiones		
	Del monitoreo de la gestión educativa		



## CAPITULO III

### METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de Investigación

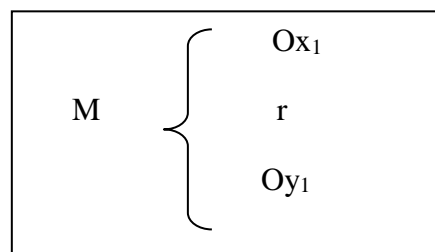
Es una investigación correlacional porque el estudio a parte de describir las variables establece si hay relación entre ellas.

También es de tipo no experimental porque es una búsqueda empírica en la cual no se tiene control sobre las variables independientes porque ya tuvo lugar sus manifestaciones. Se hacen referencia sobre las relaciones de ellas, sin intervención directa, a partir de la variación concomitante de la variable independiente y dependiente.<sup>77</sup>

#### 3.2 Diseño de Investigación

De acuerdo al problema y a los objetivos planteados, el diseño es correlacional y transeccional, en la medida que el estudio está orientado a determinar la probable relación entre la variable liderazgo transformacional y la variable participación en la toma de decisiones, y los datos fueron recolectados en un solo momento que dura la investigación.<sup>78</sup>

El diagrama de este diseño es el siguiente:



<sup>77</sup> KERLINGER N Fred. (1988). *Investigación del comportamiento*. Editorial Mc Graw-HILL. /Interamericana de México S.A de C.V. Segunda edición. México. 240

<sup>78</sup> HERNANDEZ, S. R. FERNANDEZ, C. BAPTISTA, L. (1996). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de México S.A de C.V. p.280

Donde:

M = Es la muestra del estudio.

Ox<sub>1</sub>= Es la observación en la variable independiente.

Oy<sub>1</sub> = Es la observación en la variable dependiente.

r = relación probable entre las variables

### 3.3. Población y muestra

La población del estudio estuvo conformada por todo el personal directivo, jerárquico, docente y auxiliares de educación de cuatro Instituciones Educativas públicas de nivel secundario del distrito de Iquitos (zona urbana). Las unidades de análisis son el personal: directivo. Jerárquico, docentes y Auxiliares de Educación, que laboran en dichas instituciones cuyo número se observa a continuación.

El criterio de inclusión fue que iban a participar como miembros de la muestra aquellos docentes que asistían permanentemente a su institución educativa.

El criterio de exclusión fue que no participaron como informantes aquellos personales docentes y auxiliares de educación que pidieron licencia por maternidad o por enfermedad.

IE	I. E. Sagrado corazón	I.E Rosa A. Donay re	IE Maynas	IE MORB	TOT AL
Personal Directivo	07	07	04	6	24
Personal Jerárquico	21	24	03	19	67
Personal Docente	123	93	97	380	693
Personal Aux. Educ.	14	12	10	21	57
Total	165	136	114	426	838

Muestra:

Para determinar el tamaño de muestra de los elementos del estudio se aplicó la fórmula para poblaciones finitas y solo fue para calcular la muestra de los docentes. Para este caso el tipo de muestreo fue estratificado con afijación proporcional. La selección de los sujetos fue mediante la técnica del muestreo probabilístico estratificado.

Se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot pe \cdot qe \cdot N}{(N-1) E^2 + Z^2 pe \cdot qe}$$

Donde :

N = ?

Z = Nivel de confianza 95 % (1.96)

Pe = Probabilidad de acierto ( 0.50)

Qe = complemento de pe (0.50)

E = error 5 % (0.05)

Reemplazando obtenemos el tamaño del tipo de personal docente en las 4 instituciones educativas siendo 247 y luego calculamos el número de docentes por cada institución educativa utilizando la siguiente fórmula:

$$Fh = \frac{n}{N}$$

Quedando la muestra total de acuerdo a lo siguiente

I.E Personal	I. E. Sagrado corazón	I.E Rosa A.Donayr e	I.E MAYNA S	I.E MORB	TOTAL
Personal Directivo	07	07	04	6	24
Personal Jerárquico	21	24	03	19	67
Personal Docente	44	33	35	135	247
Personal Aux. Educ.	14	12	10	21	57
Total	86	76	52	181	395

### 3.4 Procedimientos, técnica e instrumentos de recolección de datos

A.

- Determinación del tamaño de la población y selección de la muestra, mediante la aplicación de la fórmula por afijación proporcional.
- Elaboración Procedimientos. Se aplicó los siguientes procedimientos de recojo de información: y validación de instrumentos de recolección de datos.
- Coordinación con el Director, equipo directivo y jerárquico y docente de las Instituciones Educativas de la muestra del estudio para obtener el permiso y colaboración correspondiente.
- Administración de los instrumentos de recolección de datos a los sujetos participantes de la investigación.

B. Técnica. Fue el de la Encuesta que tiene la ventaja de obtener información de una gran cantidad de datos a muchas personas.

C. Instrumentos de recolección de datos.

Se elaboró 3 instrumentos:

## Cuestionario n° 1.

Cuestionario estructurado de 42 preguntas basado en el cuestionario multifactorial de liderazgo <sup>79</sup>cuyo propósito fue obtener información sobre la variable liderazgo transformacional. Este instrumento tiene 7 dimensiones: Carisma, Consideración individual, Estimulación Intelectual, Inspiración o motivación, Participación, Tolerancia de funciones y Conocimiento de funciones. Cada una de ellas tiene 6 ítems

Cuando las proposiciones estuvieron enunciadas positivamente, la valoración fue la siguiente: 5 = Muy de acuerdo, 4 = De acuerdo, 3= Indeciso, 2= Desacuerdo, 1= Muy en desacuerdo, cuando las proposiciones son positivas. Cuando las proposiciones fueron enunciadas negativamente, la valoración fue la siguiente: escala 5 = Muy de desacuerdo, 4 = Desacuerdo, 3= Indeciso, 2= Acuerdo, 1= Muy de acuerdo.

Para determinar la calidad de cada de una de las dimensiones, la valoración fue la siguiente: 23-30 p = Bueno; 14-22 p = Regular; 6-13 p = Deficiente. Para determinar la calidad de la variable Liderazgo transformacional, la valoración fue la siguiente: 210-156 p = Bueno, 155-99 p; Regular, Deficiente= 42-98 p.

## Cuestionario n° 2

Cuestionario de 30 preguntas elaborado por las investigadoras cuyo propósito fue obtener información de los docentes sobre la variable participación de los docentes en la toma de decisiones. Este instrumento está constituido por 5 dimensiones: Información, Colaboración, Consulta, Toma de decisiones y Monitoreo y evaluación de la gestión educativa; cada una de ellas también tiene 6 ítems; Cada ítem tiene la siguiente escala: 4= Siempre, 3= Casi siempre; 2= Pocas veces ,1 = Nunca.

---

<sup>79</sup> MOLERO F. RECIO P., CUADRADO I. (2010) *La medición del liderazgo transformacional en España a través del MLQ*.Pag. 2

## Cuestionario n° 2ª

Cuestionario de 30 preguntas elaborado por las investigadoras cuyo propósito fue obtener información del personal directivo, jerárquico y Auxiliares de Educación sobre la variable participación de los docentes en la toma de decisiones. Este instrumento está constituido por 5 dimensiones: Información, Colaboración, Consulta, Toma de decisiones y Monitoreo y evaluación de la gestión educativa; cada una de ellas también tiene 6 ítems; Cada ítem tiene la siguiente escala: 4= Siempre, 3= Casi siempre; 2= Pocas veces ,1 = Nunca.

Para determinar la calidad de cada de una de las dimensiones, la valoración fue la siguiente: 19-24 p = Bueno; 13-18 p = Regular; 6-12 p = Deficiente. Para determinar la calidad de la variable Participación, la valoración fue la siguiente: 91-120 p = Bueno, 61-90 p; Regular, Deficiente= 30-60 p.

Para la validez de los instrumentos se utilizó la técnica del Juicio de expertos, sometiendo a la crítica a 5 expertos, todos ellos con grado académico de Magister y los datos se procesaron con la técnica V de Cramer y cuyo resultado es = 0.80

Para la confiabilidad de los instrumentos se aplicó a una prueba piloto de 30 miembros de la muestra, pero en otra institución educativa, se utilizó la técnica mitades-partidas y se calculó el índice de confiabilidad cuyo valor es = 0.957

### **3.5 Procesamiento de la información**

Para el procesamiento, presentación y análisis de los datos se utilizó el método tabular. Para el análisis univariado, se empleó las medidas de resumen (frecuencias y porcentajes), cuadros estadísticos y gráficos simples.

Así mismo, para la contrastación de las hipótesis se usó la prueba estadística inferencia no paramétrica Chi cuadrada, con un nivel de significancia  $\alpha$  0.05; procesado en el programa estadístico SPSS 18.0 y Excel entorno Windows Xp 2007.

### **3.6 Protección a los Derechos humanos**

Los actores que formaron parte de la muestra de estudio fueron tratados con respeto, las respuestas que se les solicito fue anónima y confidencial. Los instrumentos en los que se recolecto la información han sido utilizados solamente para los fines de investigación y posteriormente destruidos, tal como lo exige la técnica.

## **CAPITULO IV.**

### **RESULTADOS**

Las unidades de análisis de este estudio fueron el personal directivo, jerárquico, docente y Auxiliares de educación de las Instituciones Educativas del nivel Secundario que se encuentran ubicados en el distrito de Iquitos. Estas instituciones son: Rosa Agustina Donayre de Morey, Mariscal Oscar R. Benavides, Sagrado Corazón e Institución Educativa Maynas.

Los resultados se organizaron para su presentación y análisis de acuerdo a los objetivos planteados según el siguiente orden;

1. Análisis univariado de la variable independiente Liderazgo transformacional a través de sus dimensiones: carisma, consideración, estimulación individual, participación, tolerancia psicológica y conocimiento de funciones
  2. Análisis univariado de la variable dependiente Participación docente en la toma de decisiones a través de sus dimensiones: información, consulta, colaboración, participación y monitoreo.
  3. Analisis bivariado de las dos variables independiente liderazgo transformacional y la variable dependiente participación docente en la toma de decisiones
  4. Analisis Inferencial en el que se utilizó la prueba no paramétrica de Chi cuadrada para determinar la relación entre las variables liderazgo transformacional del director y participación docente en la toma de decisiones.
- A. Análisis de la variable independiente: liderazgo transformacional de los directores
- A.1 Dimensiones del liderazgo transformacional



**TABLA 01**

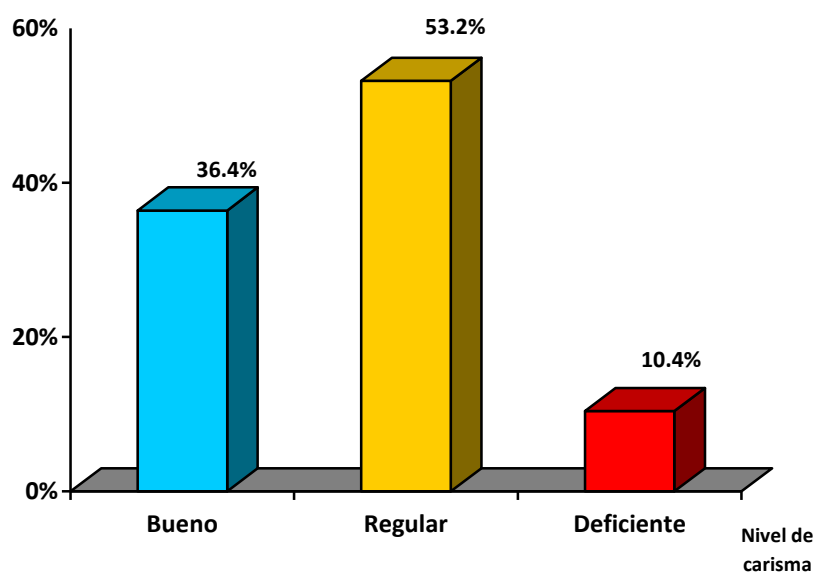
**CARISMA DE LOS DIRECTORES EN LAS CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**

CARISMA	N°	%
Bueno	144	36.4
Regular	210	53.2
Deficiente	41	10.4
<b>TOTAL</b>	<b>395</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaborado por las investigadoras

**GRÁFICO 01**

**CARISMA DE LOS DIRECTORES EN LAS CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2011**



Como se observa en la Tabla n°1 y el Gráfico n° 1, del 100% de la muestra, un poco más de la mitad de los actores (53.2 %) calificaron como regular, el carisma que demuestran los directores de las 4 instituciones educativas del nivel secundario, mientras que un poco más de la décima parte (10.4 %) lo califica como deficiente.

**TABLA N° 02**

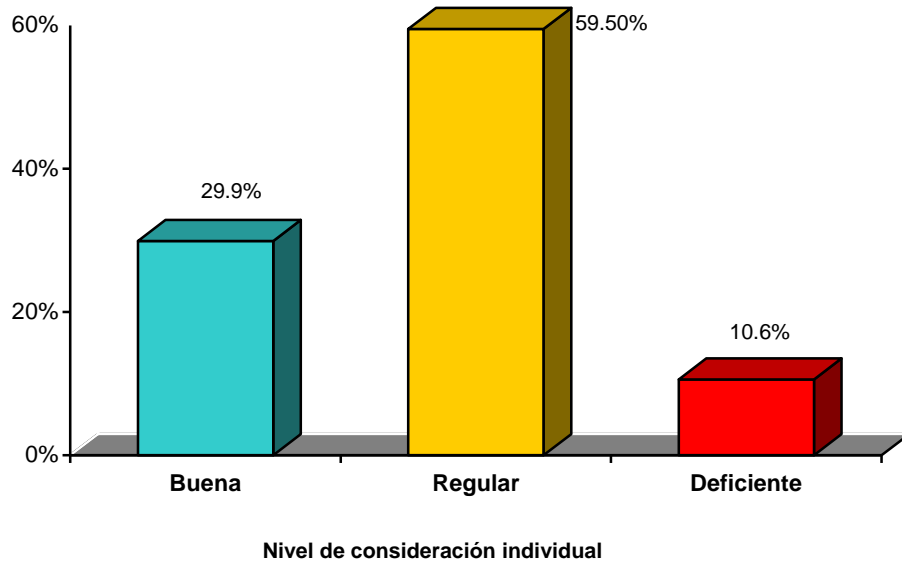
**CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL DE LOS DIRECTORES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**

<b>CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Buena</b>	118	29.9
<b>Regular</b>	235	59.5
<b>Deficiente</b>	42	10.6
<b>TOTAL</b>	395	100.00

Fuente: Elaborado por las investigadoras

**GRÁFICO N° 02**

**CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL DE LOS DIRECTORES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**



Como se observa en la Tabla n°2 y el Gráfico n° 2, del 100% de la muestra un poco más de la mitad de actores (59.5 %) calificaron como regular, la consideración individual que demuestran los directores de las 4 instituciones educativas del nivel secundario, mientras que un poco más de la decima parte (10.6 %) lo califica como deficiente.

**TABLA N° 03**

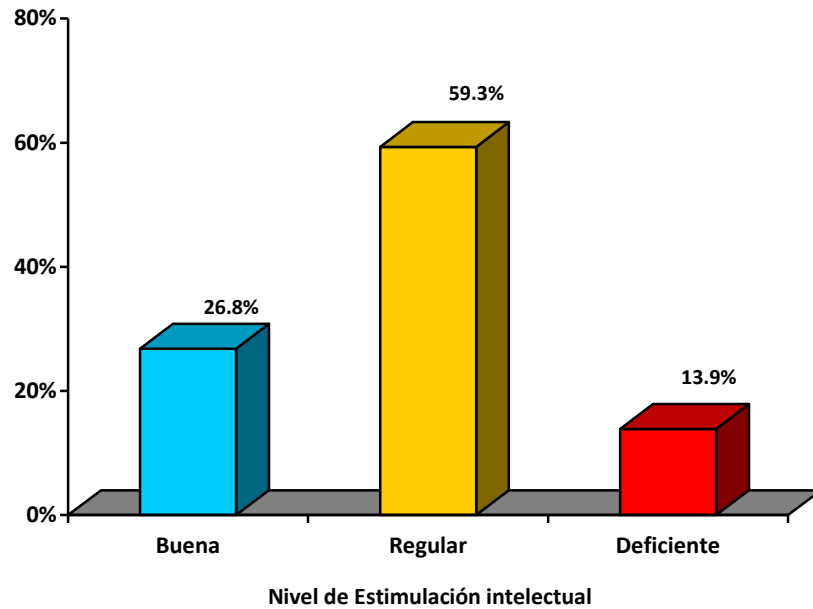
**ESTIMULACIÓN INTELECTUAL DE LOS DIRECTORES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**

<b>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Buena</b>	106	26.8
<b>Regular</b>	234	59.3
<b>Deficiente</b>	55	13.9
<b>TOTAL</b>	395	100.00

Fuente: Elaborada por las investigadoras

**GRÁFICO 03**

**ESTIMULACIÓN INTELECTUAL DE LOS DIRECTORES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**



Como se observa en la Tabla n°3 y el Gráfico n° 3, del 100% de la muestra, más de la mitad de actores (59.3 %) calificaron como regular, la estimulación individual que demuestran los directores de las 4 instituciones educativas del nivel secundario, mientras que más de la decima parte (13.9 %) lo califica como deficiente.

**TABLA 04**

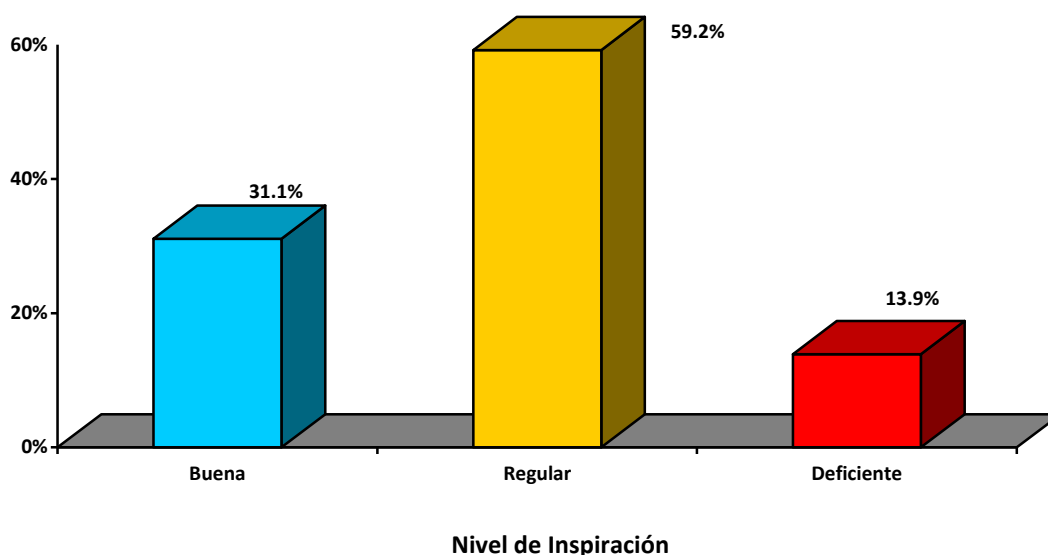
**INSPIRACIÓN DEL LOS DIRECTORES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**

<b>INSPIRACIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Buena</b>	123	31.1
<b>Regular</b>	234	59.2
<b>Deficiente</b>	38	13.9
<b>TOTAL</b>	395	100.00

Fuente: Elaborada por las investigadoras

**GRÁFICO 04**

**INSPIRACIÓN DEL LOS DIRECTORES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**



Como se observa en la Tabla n°4 y el Gráfico n° 4, del 100% de la muestra, más de la mitad de actores (59.2 %) opinaron como regular, la inspiración que demuestran los directores de las 4 instituciones educativas del nivel secundario, mientras que más de la decima parte (13.9 %) lo califica como deficiente.

**TABLA N° 05**

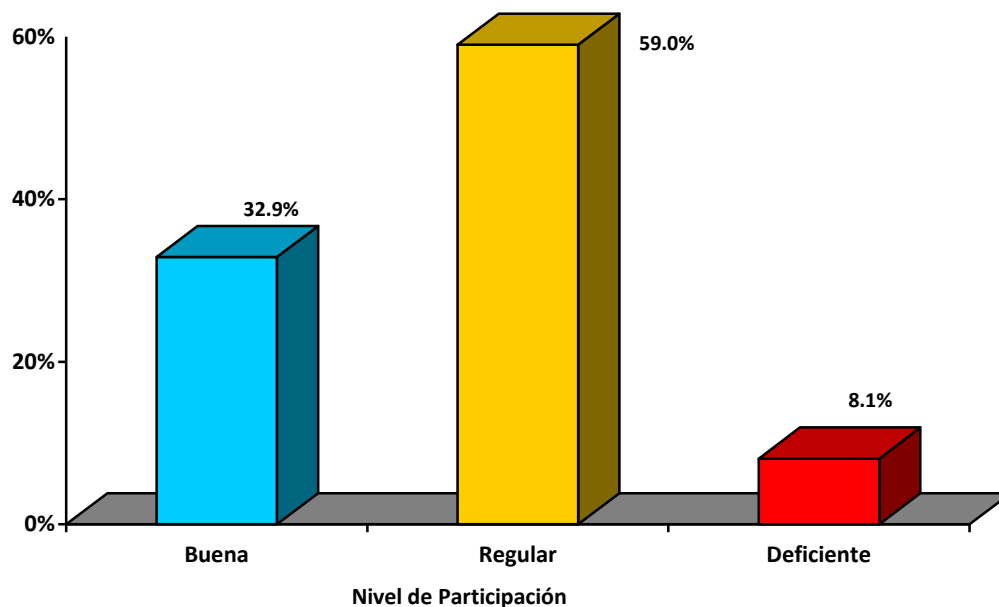
**PARTICIPACIÓN DE LOS DIRECTORES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**

<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Buena</b>	130	32.9
<b>Regular</b>	233	59.0
<b>Deficiente</b>	32	8.1
<b>TOTAL</b>	395	100.00

Fuente: Elaborada por las investigadoras

**GRÁFICO N° 05**

**PARTICIPACIÓN DE LOS DIRECTORES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**



Como se observa en la Tabla n°5 y el Gráfico n° 5, del 100% de la muestra, más de la mitad de actores (59.0 %) calificaron como regular, la participación que demuestran los directores de las 4 instituciones educativas del nivel secundario, mientras que menos de la décima parte (8.1 %) lo califica como deficiente.

**TABLA 06**

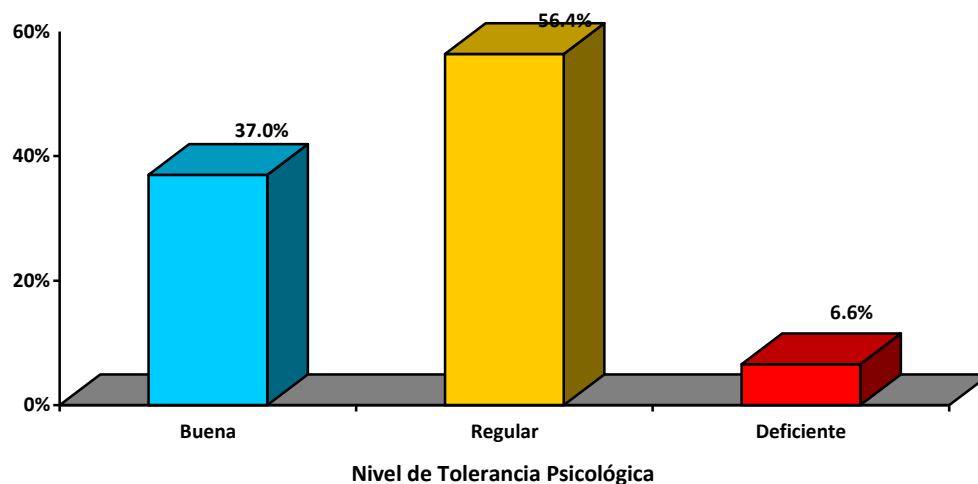
**TOLERANCIA PSICOLÓGICA DE LOS DIRECTORES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**

<b>TOLERANCIA PSICOLÓGICA</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Buena</b>	146	37.0
<b>Regular</b>	223	56.4
<b>Deficiente</b>	26	6.6
<b>TOTAL</b>	395	100.00

Fuente: Elaborada por las investigadoras

**GRAFICO 06**

**TOLERANCIA PSICOLÓGICA DE LOS DIRECTORES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**



Como se observa en la Tabla n°6 y el Gráfico n° 6, del 100% de la muestra, más de la mitad de actores (56.4 %) calificaron como regular, la tolerancia psicológica que demuestran los directores de las 4 instituciones educativas del nivel secundario, mientras que menos de la décima parte (6.6 %) lo califican como deficiente.

**TABLA 07**

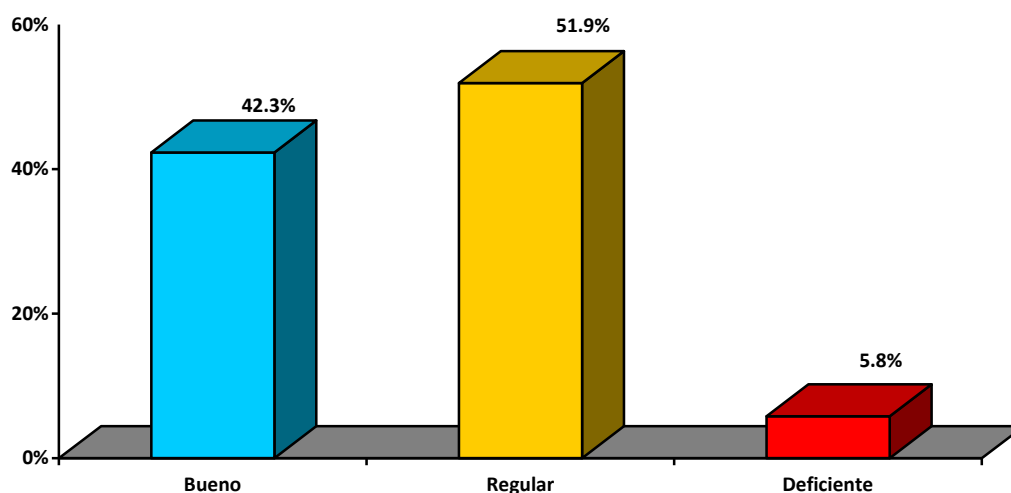
**CONOCIMIENTO DE FUNCIONES EN LOS DIRECTORES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**

<b>CONOCIMIENTO DE FUNCIONES</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Bueno</b>	167	42.3
<b>Regular</b>	205	51.9
<b>Deficiente</b>	23	5.8
<b>TOTAL</b>	395	100.00

Fuente: Elaborada por las investigadoras

**GRAFICO 07**

**CONOCIMIENTO DE FUNCIONES EN LOS DIRECTORES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS 2011**



Como se observa en la Tabla n°7 y el Gráfico n° 7, del 100% de la muestra, un poco más de la mitad de actores (51.9 %) calificaron como regular, el conocimiento de funciones que demuestran los directores de las 4 instituciones educativas del nivel secundario, mientras que menos de la décima parte (5.8 %) lo califica como deficiente.

**TABLA 08**

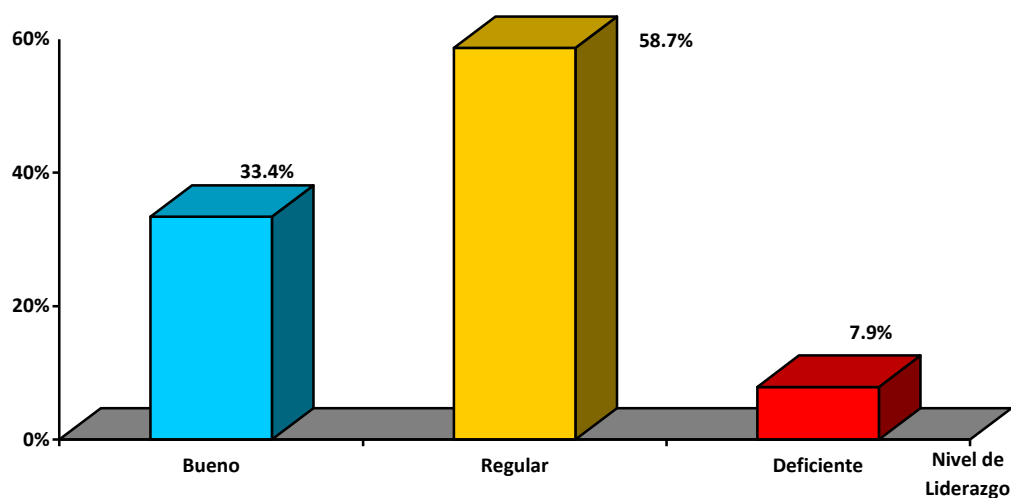
**NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS-2011**

<b>NIVEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Bueno</b>	132	33.4
<b>Regular</b>	232	58.7
<b>Deficiente</b>	31	7.9
<b>TOTAL</b>	395	100.00

Fuente: Elaborada por las investigadoras

**GRAFICO 08**

**NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS-2011**





Se observa en la Tabla n°8 y el Gráfico n° 8, del 100% de la muestra, un poco más de la mitad de actores (58.7 %) calificaron como regular, el nivel del liderazgo transformación que demuestran los directores de las 4 instituciones educativas del nivel secundario, mientras que menos de la décima parte (7.9 %) opina que es deficiente.

B. Análisis de la variable dependiente : Participación docente en la toma de decisiones

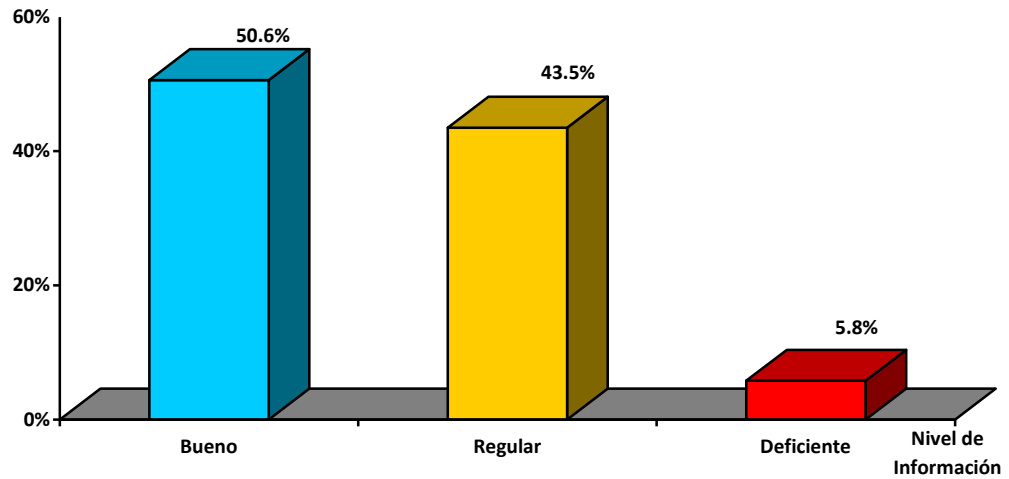
**TABLA 09**  
**NIVEL DE INFORMACIÓN DE DOCENTES DE CUATRO**  
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL**  
**DISTRITO DE IQUITOS -2011**

<b>NIVEL DE INFORMACIÓN</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Bueno</b>	200	50.6
<b>Regular</b>	172	43.5
<b>Deficiente</b>	23	5.8
<b>TOTAL</b>	395	100.00

Fuente: Elaborada por las investigadoras

**GRAFICO 09**

**NIVEL DE INFORMACIÓN DE DOCENTES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**



Como se observa en la Tabla n°9 y el Gráfico n° 9, del 100% de la muestra, un poco más de la mitad de actores (50.9 %) calificaron como bueno, el nivel de información que manejan los docentes de las 4 instituciones educativas del nivel secundario, mientras que menos de la décima parte (5.8 %) expresa que es deficiente.

**TABLA 10**

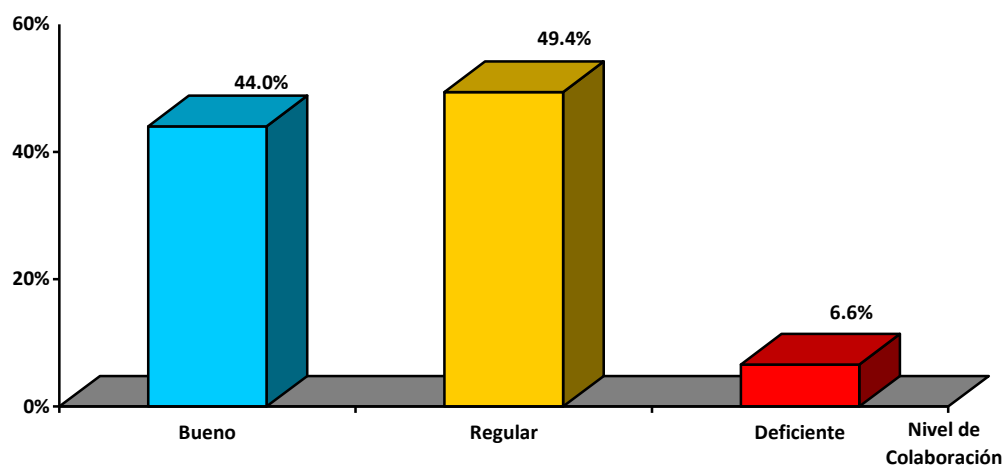
**NIVEL DE COLABORACIÓN DE DOCENTES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE QUITOS -2011**

<b>NIVEL DE COLABORACIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Bueno</b>	174	44.0
<b>Regular</b>	195	49.4
<b>Deficiente</b>	26	6.6
<b>TOTAL</b>	395	100.00

Fuente: Elaborada por las investigadoras

**GRAFICO 10**

**NIVEL DE COLABORACIÓN DE DOCENTES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE QUITOS -2011**



Como se observa en la Tabla n°10 y el Gráfico n° 10, del 100% de la muestra, debajo de la mitad de actores (49.4 %) calificaron como regular, el nivel de colaboración que demuestran los docentes de las 4 instituciones educativas del nivel secundario, mientras que menos de la décima parte (6.6 %) opinan que es deficiente.

**TABLA 11**

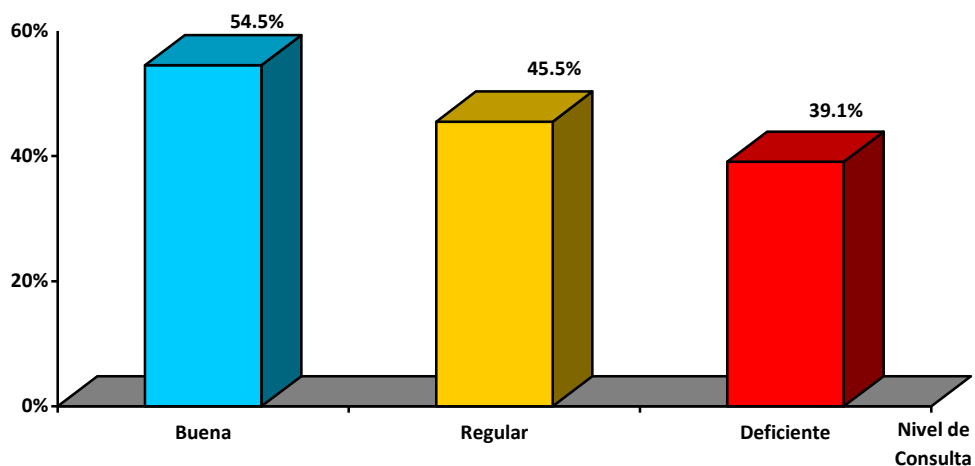
**NIVEL DE CONSULTA A LOS DOCENTES EN CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2011**

<b>NIVEL DE CONSULTA</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Bueno</b>	62	15.7
<b>Regular</b>	178	45.1
<b>Deficiente</b>	155	39.2
<b>TOTAL</b>	395	100.00

Fuente: Elaborada por las investigadoras

**GRAFICO 11**

**NIVEL DE CONSULTA A LOS DOCENTES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2011**



Como se observa en la Tabla n°11 y el Gráfico n° 11, del 100% de la muestra, más de la mitad de actores (54.5%) calificaron como bueno, el nivel de consulta que hacen a los docentes para tomar decisiones, aunque más de la tercera parte de los sujetos (39.1 %) opinan que es deficiente.

**TABLA 12**

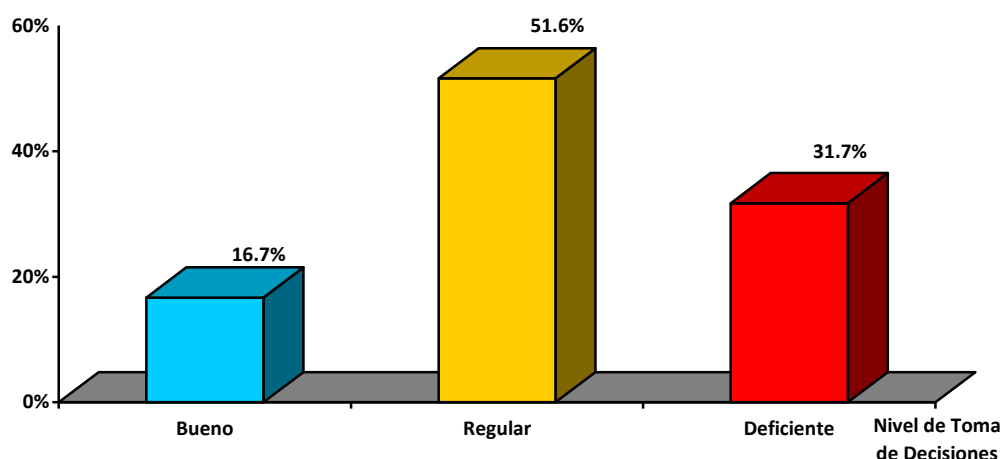
**NIVEL DE TOMA DE DECISIONES DE DOCENTES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**

<b>NIVEL DE TOMA DE DECISIONES</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Bueno</b>	66	16.7
<b>Regular</b>	204	51.6
<b>Deficiente</b>	125	31.7
<b>TOTAL</b>	395	100.00

Fuente: Elaborada por las investigadoras

**GRAFICO 12**

**NIVEL DE TOMA DE DECISIONES DE DOCENTES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**



Como se observa en la Tabla n°12 y el Gráfico n° 12, del 100% de la muestra, más de la mitad de actores (51.6%) calificaron como regular, el nivel de toma de decisiones de los docentes, mientras que más de la décima parte de los sujetos (16.7 %) opinaron que es deficiente.

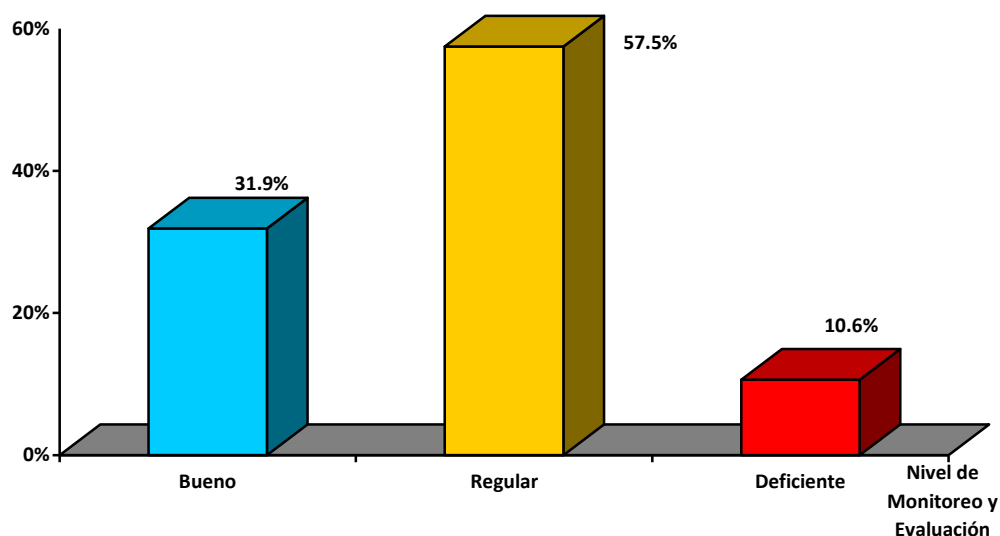
**TABLA 13**

**NIVEL DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE DOCENTES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**

<b>NIVEL DE MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Bueno</b>	126	31.9
<b>Regular</b>	227	57.5
<b>Deficiente</b>	42	10.6
<b>TOTAL</b>	395	100.00

**GRAFICO 13**

**NIVEL DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE DOCENTES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**



Como se observa en la Tabla nº13 y el Gráfico nº 13, del 100% de la muestra, más de la mitad de actores (57.5%) calificaron como regular, el nivel supervisión y monitoreo de la gestión educativa por parte de los docentes, mientras que la decima parte (10.6 %) opinaron que esta supervisión es deficiente.

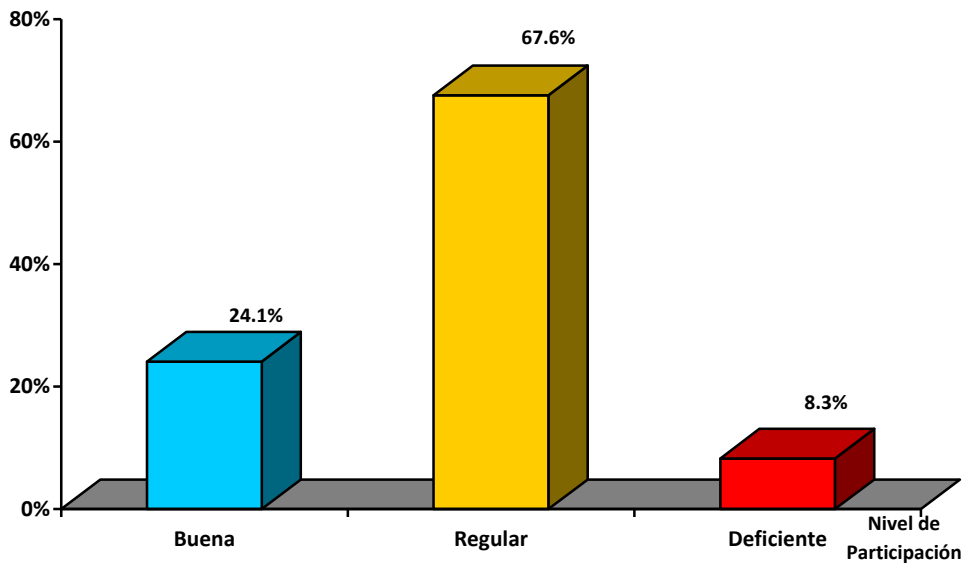
**TABLA 14**

**NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA TOMA DE DECISIONES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**

NIVEL DE PARTICIPACIÓN	Nº	%
Bueno	95	24.1
Regular	267	67.6
Deficiente	33	8.3
<b>TOTAL</b>	<b>395</b>	<b>100.00</b>

**GRAFICO 14**

**NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA TOMA DE DECISIONES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS -2011**



Como se observa en la Tabla n°14 y el Gráfico n° 14, del 100% de la muestra, más de la mitad de actores (67.6%) calificaron como regular el nivel participación de los docentes en la toma de decisiones de la gestión educativa, mientras que menos de la décima parte de los sujetos (8.3 %) opinaron que este nivel de participación es deficiente.

### C. ANÁLISIS BIVARIADO

Relación entre el liderazgo transformacional y la participación de los docentes en la toma de decisiones de cuatro Instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Iquitos.

**TABLA 15**  
**NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y PARTICIPACIÓN DE**  
**LOS DOCENTES EN LA TOMA DE DECISIONES DE CUATRO**  
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL**  
**DISTRITO DE IQUITOS-2011**

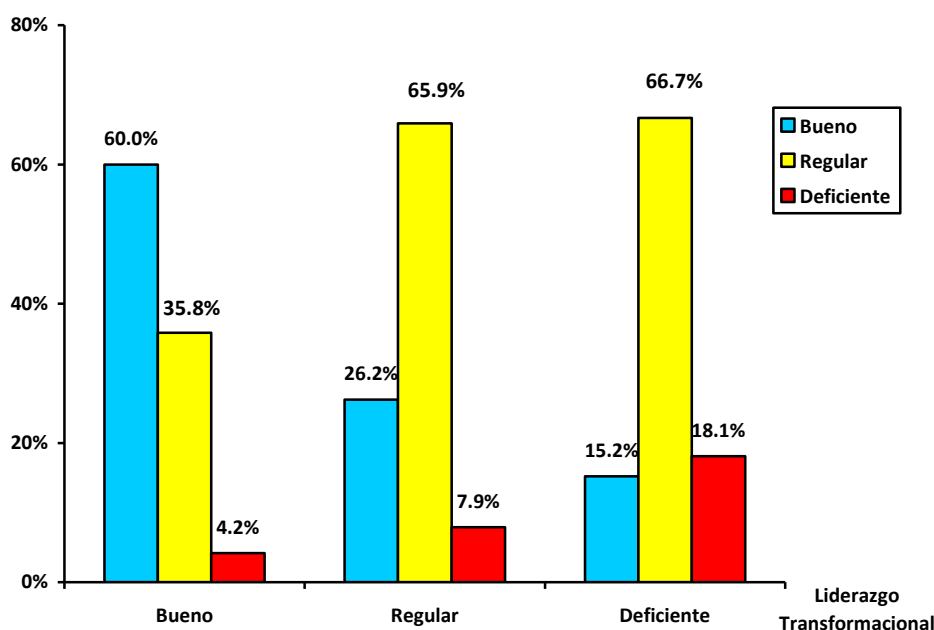
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>						<b>TOTAL</b>	
	<b>Bueno</b>		<b>Regular</b>		<b>Deficiente</b>			
	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Bueno</b>	57	60.0	70	26.2	5	15.2	132	33.4
<b>Regular</b>	34	35.8	176	65.9	22	66.7	232	58.7
<b>Deficiente</b>	4	4.2	21	7.9	6	18.1	31	7.9
<b>TOTAL</b>	95	100.0	267	100.0	33	100.0	395	100.0

$X^2 = 44.832$       G.L = 4



### GRÁFICO 15

#### NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA TOMA DE DECISIONES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE SECUNDARIA DEL DISTRITO DE IQUITOS-2011



En la tabla n°15 y gráfico n° 15 se muestra la relación del liderazgo transformacional y la participación de los docentes en la toma de decisiones en cuatro instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Iquitos 2011, en los que se observa lo siguiente; de los 95 (100%) actores que opinaron que el nivel de participación de los docentes en la toma de decisiones, es bueno, 60.0% (57 actores) opinaron que el nivel de liderazgo transformacional es bueno, 35.8% (34 actores) opinaron que el liderazgo es regular y 4.2% (4 actores) opinaron que el liderazgo es deficiente.

De los 267 (100%) sujetos que opinaron que la participación de docentes en la toma de decisiones de la gestión es regular, 65.9% (176 actores) opinaron que el liderazgo transformacional es regular, 26.2% (70 sujetos) opinaron que el liderazgo transformacional es bueno y 7.9% (21 actores) opinaron que el liderazgo

transformacional es deficiente. De los 33 (100%) actores que opinaron deficiente participación en la toma de decisiones, 66.7% (22 actores) opinaron que el liderazgo transformacional es regular, 18.1% (6 actores) opinaron que el liderazgo transformacional es deficiente y 15.2% (5 actores) opinaron que el liderazgo transformacional es bueno.

Se aprecia la relación entre liderazgo transformacional y la participación de directores en las instituciones educativas públicas de secundaria, obtenida mediante la prueba de Chi cuadrada cuyo valor calculado es  $X^2 = 44.832$  y G.L = 4

#### D. Contratación de la Hipótesis

Con la finalidad de contrastar la hipótesis planteada en la investigación, se procede a desarrollar el siguiente proceso de prueba de hipótesis en 5 pasos.

#### HIPÓTESIS

“Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el nivel de participación de los docentes en la toma de decisiones en cuatro Instituciones Educativas Secundarias Públicas del distrito de Iquitos, año 2011”

#### **Primer paso:** Formulación de hipótesis de Hipótesis de trabajo

$H_0$  = No hay relación significativa entre el liderazgo transformacional del Director y la participación docente en la toma de decisiones de la gestión

$H_a$  = Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del Director y la participación docente en la toma de decisiones de la gestión

$$H_0 : O_{ij} = e_{ij}$$

$$H_a : O_{ij} \neq e_{ij}$$

#### **Segundo paso:** Selección del nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

**Tercer paso:** Estadístico de prueba. No paramétrica  $X^2$

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

**Grados de libertad = (fila -1) (columna - 1) = 4 grados de libertad**

$$X^2 = \sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^3 \frac{(O_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 44.832$$

**Cuarto paso:** Regla de decisión

Con el programa estadístico SPSS versión 18:

Rechazar la hipótesis nula si:  $p < 0.05$  (programa SPSS ver 18);  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ )

Con el desarrollo tradicional (TABLA):

Rechazar la hipótesis nula, si  $X^2_{\text{calculado}}=44.832 > X^2_{\text{tabular}} = 9.49$ ,

**Quinto paso:** Toma de decisión

Existe relación estadística significativa entre el liderazgo transformacional del director y el nivel de participación de los docentes en la toma de decisiones en cuatro Instituciones Educativas Secundarias Públicas del distrito de Iquitos.

### **Conclusión**

Existe evidencia empírica que demuestra la relación significativa entre el Liderazgo transformacional del director y el nivel de participación de los docentes en la toma de decisiones.

## CAPITULO V

### DISCUSION

El objetivo del presente trabajo fue examinar las posibles relaciones entre los indicadores de la variable independiente liderazgo transformacional y la variable dependiente: participación docente en la toma de decisiones. A partir de la verificación empírica realizada se pueden enumerar algunos hallazgos destacados.

Al realizar el análisis de la variable independiente: liderazgo transformacional a través de sus siete dimensiones, se encontró que el **carisma** demostrado por los directores de las cuatros instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Iquitos es regular (53.2 %); estos resultados concuerdan con lo reportado en el estudio “El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multilateral de Ceuta” realizada en España, quienes concluyeron que los directores se consideran bastante carismáticos en sus respectivo centros, pues todos ellos superan el punto medio de la escala (2.5)<sup>80</sup>. También concuerdan con los hallazgos reportados en el estudio “Liderar el cambio: el liderazgo transformacional quien encontró que el factor carisma por parte de los directivos se suele concretar en ellos de forma patente. Las conductas que definen este factor son las que podrían caracterizar de forma especial el liderazgo transformacional, se trata de concretar conductas del directivo que transmiten entusiasmo, confianza y respeto.<sup>81</sup>

En cuanto a la dimensión: **consideración individual** demostrado por los directores es regular (59.5 %), estos resultados también concuerdan con lo reportado en otro estudio <sup>82</sup>. Una de las facetas en las que se puede apreciar “el lado humano” del trabajo de un director es aquella que le lleva a preocuparse por sus profesores prestándoles su apoyo en los momentos difíciles y sabiendo elogiarlos cuando lo merecen, pues aunque se supone que el profesor que realiza bien su trabajo sólo cumple con su obligación, el reconocimiento del esfuerzo es algo que agrada a cualquier persona. El liderazgo y la confianza están muy relacionados. Directores

---

<sup>80</sup> CUEVAS y DÍAZ (s.F) Op. Cit. Pag. 11

<sup>81</sup> BERNAL. Op. Cit. . Pag 17

<sup>82</sup> CUEVAS DÍAZ (s.f) Op. Cit. Pag. 12

que ejercen un liderazgo basado en la consideración y apoyo disfrutan de altos niveles de confianza.<sup>83</sup>

En relación a la dimensión: **estimulación individual** evidenciada por los directores es regular (59.3 %), estos resultados también coinciden con los hallazgos reportados que parecen evidenciar que los directores ponen todo de su parte para estimular intelectualmente al profesorado (aunque no siempre lo consigan). Además de favorecer la reflexión conjunta, un director debe motivar a sus profesores para que se impliquen en el funcionamiento del centro y sean capaces de desarrollar ideas innovadoras.<sup>84</sup>

La actualización del personal educativo debe darse continuamente, ya que esto genera cambios en las personas y esto se logra mediante estímulos externos; por lo tanto, el director, como gerente de la institución, debe propiciar estos cambios, motivando y actualizando constantemente a su personal, ello ayuda a que los docentes tengan mayor sentido de pertenencia y compromiso con la institución<sup>85</sup>.

Asimismo, en relación a la dimensión: **inspiración** evidenciada por los directores es regular (59.2%). También concuerdan con los hallazgos reportados por en la investigación citada anteriormente cuya valoración global dada por los directores y profesorado está por encima de la media: los directores con 3.83 y los profesores con 3.55. Esto indica que la conducta de los directores se adecua al tipo de liderazgo transformacional, considerándose importante para la dirección de los centros.<sup>86</sup>

En este factor está inmersa la visión de futuro del centro educativo. Se trata de aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en la idea centro como organización. La implicación de cualquier proceso que se genere en el centro educativo para establecer objetivos importantes y el desarrollar un fuerte sentido de identidad con el centro educativo, serian las conductas básicas de este factor.

Con respecto a la dimensión: **participación** evidenciada por los directores es regular (59 %). Estos resultados coinciden con los hallazgos reportador por BERNAL (2001) en la investigación citada anteriormente cuya valoración global

---

<sup>83</sup> HURTADO (2008). Pag.30

<sup>84</sup> CUEVAS Y DIAZ.(s.f) Op. Cit. Pag.13

<sup>85</sup> PARRA.(2011). Ob. Cit. Pag.55

<sup>86</sup> BERNAL (2001). Op. Cit. Pag. 18

dada por los directores y profesorado está por encima de la media: los directores con 3.90 y los profesores con 3.56.<sup>87</sup>

El éxito de una organización depende de muchos factores, pero ninguno es más importante que el impacto de sus líderes, lo que determina que la participación del líder es de suma importancia en el proceso productivo y por eso el líder debe estar en sintonía con sus seguidores.<sup>88</sup>

En relación a la dimensión **tolerancia psicológica** evidenciada por los directores es regular 56.4 %. Estos hallazgos también coinciden con lo reportado por en la investigación citada anteriormente cuya valoración global dada por los directores y profesorado está por encima de la media: los directores con 3.68 y los profesores con 3.59. No se trata solamente de utilizar el sentido del humor para afrontar diferentes situaciones de un centro, sino también hay que ser tolerante, ser capaz de manejar situaciones conflictivas, creando la atmosfera adecuada para que se resuelvan de la forma menos traumática.<sup>89</sup>

En relación a la dimensión: **conocimiento de funciones** evidenciada por los directores es regular (51.9 %). El director debe demostrar un conocimiento suficiente sobre la realidad del país, la realidad educativa, la normatividad oficial curricular y de la gestión lo que le facilita a expresarse en forma conveniente. Entiende las etapas del crecimiento, el significado de las diferencias individuales, es sensible a las dificultades que pasan los profesores en su trabajo en las aulas y a satisfacer las necesidades de sus alumnos. El director que posee sólidos conocimientos y experiencia establece canales fluidos de expresión de las experiencias, opiniones, sentimientos, etc., de los profesores, alumnos y padres.<sup>90</sup>

En cuanto al nivel de **liderazgo transformacional** evidenciada por los directores de las cuatro instituciones educativas públicas del nivel secundario es regular (58.7 %). Es decir el rasgo predominante de los directores de estas cuatro instituciones educativas se ubican dentro de un liderazgo transformacional ya que los actores manifiestan que los directores presentan las características que definen este modelo de liderazgo, tales como carisma, consideración individual,

---

<sup>87</sup> IBIDEM Pág. 19

<sup>88</sup> VALDEZ (2001) Pág. 70

<sup>89</sup> BERNAL (2001) Op. Cit. Pág. 19

<sup>90</sup> DÍAZ (2010).Pág. 5

estimulación individual, participación, tolerancia psicológica y conocimiento de funciones, pero algunas características falta mejorar.

Estos hallazgos concuerdan con lo reportado por otro estudio que encontró que los docentes consideran que el directivo casi nunca desarrollan las funciones de líder transformacional sino autocrático. Asimismo en el perfil del director, perciben que el director casi nunca trata de tomar en cuenta a su personal para la toma de decisiones y existe una deficiente comunicación propiciando la distorsión de la información en la comunidad.<sup>91</sup>

Por otro lado, estos hallazgos no concuerdan con lo reportado por otros estudiosos quienes reportaron en la investigación citada anteriormente, que todos los directores hacen una valoración muy alta del liderazgo que ejercen, aunque poco más de la mitad lo admiten directamente.<sup>92</sup> Probablemente esto se explica porque los directores fueron los que se autoevaluaron haciendo sobrevalorar sus cualidades de líder transformacional.

Al realizar el análisis de la variable dependiente: participación docente en la toma de decisiones a través de sus cinco dimensiones, se encontró que el **nivel de información** obtenido por los docentes para participar en la toma de decisiones en la gestión, es bueno. (50.9 %) lo que demuestra que los docentes tienen conocimiento de los documentos de gestión pedagógica y administrativa, como el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular de Centro, el Reglamento Interno, el Manual de organización y funciones, así como los programas curriculares de áreas afines a su área, así como todas las actividades del calendario cívico de su institución educativa. Es importante tener en cuenta que para decidir es necesario estar informado.

En cuanto al **nivel de colaboración** ofrecida por los docentes para la participación en la toma de decisiones en la gestión, es regular (49.4 %), lo que demuestra que los docentes todavía demuestran actitudes renuentes a involucrarse con los problemas de su institución, con el desarrollo de las actividades del calendario cívico, actividades de proyección a la comunidad, con las actividades del Plan de Tutoría y con las actividades de los proyectos innovadores.

---

<sup>91</sup> BERNAL(2001), Op. Cit. Pág. 20

<sup>92</sup> CUEVAS Y DÍAZ .(s.f) Op. Cit. Pág. 13

En referencia al **nivel de consulta** ofrecida a los docentes para la participación en la toma de decisiones en la gestión, es bueno (54.5 % ) lo que demuestra que a los docentes son consultados por parte de la Dirección de su institución educativa sobre la actualización del Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular de Centro , la problemática de su institución educativa, los proyectos de innovación y las actividades del calendario cívico .

Con respecto al **nivel de toma de decisiones** de los docentes para la participación en la toma de decisiones en la gestión, es regular (51.6 % ) lo que demuestra que a pesar de que les consultan sobre varios aspectos expuestos anteriormente, los docentes tienen pocas oportunidades de participar activamente en la toma de decisiones de la gestión de su institución educativa.

En cuanto al **nivel de monitoreo y evaluación** de la gestión educativa obtenida por los docentes para la participación en la toma de decisiones en la gestión, es bueno (57.5 %) lo que evidencia que los docentes hacen el seguimiento y monitoreo al logro de los objetivos del Proyecto curricular de centro, evalúan el cumplimiento del plan anual de trabajo, el cumplimiento de su programación anual, unidades didácticas, la coherencia de sus sesiones de aprendizaje y los objetivos del Plan de tutoría.

Con relación al **nivel de participación de los docentes** en la toma de decisiones en la gestión, es regular (67.6 %), es decir que los docentes demuestran los diferentes niveles de participación en la toma de decisiones tales como la información, colaboración, consulta, participación y evaluación y monitoreo de la gestión educativa, sin embargo , hay algunos niveles en los que falta mejorar. La participación es un elemento fundamental en cualquier institución educativa, puesto que es un derecho constitucional; y más aún es un factor para crear las redes internas que favorecen la integración, no sólo físico sino mental y actitudinal ante el desarrollo de cualquier actividad educativa, comunitaria y de gestión.<sup>93</sup>

En cuanto a la hipótesis de este estudio se evidencia que existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional del director y la participación de los docentes en la toma de decisiones en la gestión educativa. Los valores de  $X^2_{calculado}$  así lo demuestran. Como lo señalan los Ministros de Educación

---

<sup>93</sup> PARRA (2011). Pag.70



en el año 2002 en el PRELAC, Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe<sup>2</sup>. el informe Delors “Los docentes son el factor más importante en la organización y entrega de los servicios educativos”, “Ninguna reforma de la educación ha tenido nunca éxito contra el profesorado o sin su concurso”<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> ROBALINO , M. (2007) Los docentes pueden hacer la diferencia: apuntes acerca del desarrollo profesional y el protagonismo docente1. Pág. 45  
[http://www.ciep.fr/conferences/CD\\_professionnalisation/bak/pages/docs/pdf\\_interv/Robalino\\_Magaly\\_es.pdf](http://www.ciep.fr/conferences/CD_professionnalisation/bak/pages/docs/pdf_interv/Robalino_Magaly_es.pdf)

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES.

Teniendo en cuenta los objetivos e hipótesis de esta investigación se concluye lo siguiente:

1. En relación a los indicadores de la variable independiente: liderazgo transformacional, analizados en los 395 actores de la muestra de estudio:

- Con respecto al carisma demostrado por los directores de las cuatro instituciones educativas del nivel secundario se aprecia que el 53.2 % de la muestra opina que es regular.
- En cuanto a la consideración individual demostrado por los directores de las cuatro instituciones educativas públicas del nivel secundario, se aprecia que el 59.5 % de la muestra opina que es regular.
- La estimulación individual demostrada por los directores de las cuatro instituciones educativas públicas del nivel secundario, se aprecia que el 59.3 % de la muestra opina que es regular.
- Con relación a la inspiración demostrada por los directores de las cuatro instituciones educativas públicas del nivel secundario, se aprecia que el 59.2% de la muestra opina que es regular.
- En cuanto a la participación demostrada por los directores de las cuatro instituciones educativas públicas del nivel secundario, se observa que el 59 % de la muestra opina que es regular.
- Con respecto a la tolerancia psicológica demostrada por los directores de las cuatro instituciones educativas públicas del nivel secundario, se observa que el 56.4 % de la muestra opina que es regular.
- En cuanto al conocimiento de funciones demostrado por los directores de las cuatro instituciones educativas públicas del nivel secundario, se observa que el 51.9 % de la muestra opina que es regular.

- En cuanto al nivel de liderazgo transformacional demostrado por los directores de las cuatro instituciones educativas públicas del nivel secundario, se observa que el 58.7 % de la muestra opina que es regular.

2. El nivel de participación docente en la toma de decisiones también se analizó también en función de sus indicadores y se arribó a las siguientes conclusiones:

- Con respecto al nivel de información obtenida por los docentes para la participación en la toma de decisiones en la gestión, el 50.9 % de la muestra opina que es bueno.
- En cuanto al nivel de colaboración ofrecida por los docentes para la participación en la toma de decisiones en la gestión, el 49.4 % de la muestra opina que es regular.
- En referencia al nivel de consulta obtenida por los docentes para la participación en la toma de decisiones en la gestión, el 54.5 % de la muestra opina que es bueno.
- Con respecto al nivel de toma de decisiones de los docentes para la participación en la toma de decisiones en la gestión, el 51.6 % de la muestra opina que es regular
- En cuanto al nivel de monitoreo y evaluación de la gestión educativa obtenida por los docentes para la participación en la toma de decisiones en la gestión. el 57.5 % de la muestra opina que es bueno.
- En cuanto al nivel de participación de los docentes en la toma de decisiones en la gestión. el 67.6 % de la muestra opina que es regular

2. Del análisis bivariado

Del liderazgo transformacional y el nivel de participación en la toma de decisiones se aprecia que el 60.0% (57 actores) opinaron que el nivel de liderazgo transformacional es bueno, 35.8% (34 actores) opinaron que el liderazgo es regular y 4.2% (4 actores) opinaron que el liderazgo es deficiente.

De los 95 (100%) sujetos que opinaron que el nivel de participación de los docentes en la toma de decisiones, es bueno, 60.0% (57 sujetos) opinaron que el nivel de liderazgo transformacional es bueno, 35.8% (34 sujetos) opinaron que el liderazgo es regular y 4.2% (4 sujetos) opinaron que el liderazgo es deficiente

### 3. Del análisis inferencial

A través a través de la correlación no paramétrica Chi cuadrada entre los puntajes del liderazgo transformacional y los puntajes de participación docente en la toma de decisiones de la gestión, se encontró lo siguiente:

Existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional del director y la participación de los docentes en la toma de decisiones  $X^2_{\text{calculado}}=44.832 > X^2_{\text{tabular}} = 9.49$ , G.L = 4 y  $\alpha = 0.05$

### 4. Conclusión General

Se demuestra la hipótesis “Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y la participación de los docentes en la toma de decisiones en cuatro Instituciones Educativas Secundarias Públicas del distrito de Iquitos, año 2011.”

## CAPITULO VII

### RECOMENDACIONES

En concordancia con los resultados obtenidos, se recomienda lo siguiente:

1. A los directores de las instituciones educativas investigadas, tomar en cuenta los resultados de este estudio para fortalecer este tipo de liderazgo transformacional, ya que éste contribuye a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes y de esa manera realizar una gestión más eficaz y eficiente.
2. A los directores para que consoliden su liderazgo transformacional eficaz, se requiere que tengan una visión clara de la situación que enfrentan y asuman su rol de líder en función de la problemática que detecten en su institución educativa, a fin de tomar las decisiones más acertadas que les permitan una mejor gestión de sus funciones..
3. A los directores y docentes de las instituciones educativas, tener en cuenta que dentro del proceso educativo es importante que los involucrados establezcan una comunicación horizontal desde el cual todos estén en un mismo nivel a la hora de comunicarse y aportar para dar solución a los problemas que se presentan en su institución educativa.
4. A los directores, incentivar mediante reconocimientos o felicitaciones, a los docentes porque ello ayuda a que tengan mayor sentido de pertenencia, compromiso con la institución y mayor involucramiento en la toma de decisiones de la gestión educativa.
5. A los docentes, a estar informados sobre los niveles de participación en la toma de decisiones de la gestión educativa, ello redundará en lograr una mayor satisfacción en su trabajo y a que sus sugerencias sean llevadas a la práctica educativa.
6. A las autoridades educativas, organizar cursos de capacitación para los directores de las instituciones educativas en las que se incluya temas relacionados con las ventajas de ejercer el liderazgo transformacional en la gestión educativa.

7. A las autoridades educativas, realizar estudios diagnósticos con cierta frecuencia para lograr un seguimiento y monitoreo de la función de liderazgo en las instituciones educativas.
  
8. A los futuros investigadores y/o tesistas, realizar estudios comparativos en otros niveles como educación inicial, primaria, superior, con diferentes características, utilizando las mismas variables.  
Asimismo, realizar investigaciones multifactoriales en la que se incremente otras variables independientes pero relacionando con la misma variable dependiente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ADRIAN M. Liderazgo pedagógico. 2005. [.http://www.educarnargentina.com.ar/AGO2005/educ101.htm](http://www.educarnargentina.com.ar/AGO2005/educ101.htm).. Consultado 05/11/2010

ADARRA . PEDAGOGIC. ERAKUNDEA. Conclusiones sobre las jornadas de participación en la comunidad educativa. Bilbao. España .2008 [.http://www.adarra.org/documentos/docs/CONCL%20PARTICIPA.pdf](http://www.adarra.org/documentos/docs/CONCL%20PARTICIPA.pdf). Consultado 30/01/2012

AINSCOW, M. y SOUTHWORTH, G.; (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En: Medina, A. (coord.): El liderazgo en educación. Madrid: UNED, pp. 25-46. <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>. Consultada: 30/01/2012

ALVARADO C. Gala Silvia.(2007). La toma de decisiones del Director de la Escuela Primaria. Tesis para obtener el grado de Maestría en educación campo práctica educativa. Universidad Pedagógica de Durango. México.

ALVARADO, Jilma. (1990). El Gerente de las Organizaciones del Futuro. Serie de Trabajos de Ascensos N° 2. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

BERNAL AGUDO José Luis. Liderar el cambio. Liderazgo transformacional.2001 47 pp. [http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos\\_propios/pdf/02\\_lidtrans.PDF](http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF). Consultado 14/08/2011

CARAPAICA GIL, Luis. Enfoques del Liderazgo. Gerencia y cambio organizacional. s.f. Universidad de Europea de Madrid. 3pp. <http://gerenciaycambio.es.tripod.com/gerenciaycambioorganizacional/id1.html>. Consultado 23/02/2012

CHAVEZ DAVILA Ana; RUIZ MUÑOZ Winke (2004). Factores que influyen en la toma de decisiones de Directores de Centros Educativos de la ciudad de Iquitos-2004., (Tesis Maestría).Iquitos. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana

CONDE FLORES, Silvia. La participación en una escuela democrática. Cuadernillos de apoyo a la gestión escolar democrática.1995 [http://formacioncivicaetica.diplomadoadistancia.com/file.php/1/cuadernos\\_ife/5\\_participacion\\_en\\_la\\_escuela.pdf](http://formacioncivicaetica.diplomadoadistancia.com/file.php/1/cuadernos_ife/5_participacion_en_la_escuela.pdf). Consultado 06/01/2011

CORREA Sonia, ALVAREZ Angélica, CORREA Amanda. La función directiva y el gestor educativo. s.f. Fundación Universitaria Luis Amigó. Colombia 8 pp. <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/17lafunciondirectivayelgestoreducativo.pdf>. Consultado 26/12/2011.

CUEVAS LÓPEZ, Mercedes, DÍAZ ROSAS, Francisco. El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. s.f. 18 pp. <http://www.rieoei.org/deloslectores/1137Cuevas.pdf>.

DIAZ DIAZ Hugo. Un director para la escuela peruana.2010. <http://politicadededucacion.educared.pe/2010/11/un-director-para-la-escuela-pe.html> Consultado 06/01/2011

EMILY MARY B. Toma de decisiones .s.f. <http://www.sabetodo.com/contenidos/EpyZulEEFpBNrmoeoD.php>.

GASTELO MISKULIN Delfo Tomislav. La importancia de la participación docente en la distribución de las responsabilidades. s.f. <http://www.universidadperu.com/articulo-la-importancia-de-la-participacion-docente-en-la-distribucion-de-responsabilidades-universidad-peru.php>. Consultado 20/12/2011

DICCIONARIO Wikipedia. Liderazgo.p.1. <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

DENIZ P. Antonia, DOMINGUEZ M, Humberto. El programa escuela familia: Una experiencia de apoyo institucional a la relación escuela familia. s.f. <http://www.romsur.com/edfamiliar/art3.htm>. Consultado 06/01/2011.

DUEÑAS SANTOS. Dea Gabriela. (2009) Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010. Revista del Centro de Investigación . Universidad La Salle, Vol. 8, Num. 32, julio-diciembre, pp. 81-97 . México. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/342/34213107006.pdf>

FERNÁNDEZ DÍAZ, María José. 2010. Desarrollo de competencias de liderazgo en organizaciones educativas. Primer congreso iberoamericano de liderazgo educacional. . [http://www.congresoliderazgo.cl/das1/CONGRESO%20LIDERAZGO%20CHILE\\_NOV2010.pdf](http://www.congresoliderazgo.cl/das1/CONGRESO%20LIDERAZGO%20CHILE_NOV2010.pdf). Consultado 25/11/2012

GARCÍA. A. El proceso de toma de decisiones y la resolución de problemas. s.f. <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>. Consultado 05/01/2012.

GENTO PALACIOS, Samuel. (1994). Participación en la gestión educativa. Madrid. Edit. Santillana, aula XXI.80 p.

GORROCHOTEGUI A. (1997). Manual de Liderazgo para directores escolares. Editorial Muralla. Madrid. 190 p.

GROSS, Manuel. 2009. Las 8 dimensiones del Liderazgo Transformacional. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/558772/Las-8-dimensiones-del-liderazgo-transformacional.html>. Consultado 25/11/2012



HERNANDEZ, S. R. FERNANDEZ, C. BAPTISTA, L. (1996). "Metodología de la Investigación" Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de México S.A de C.V. 350 p.

HURTADO BOTTERO, José Maximiliano. Gestión de instituciones escolares: la cultura chilena y la influencia de las variables del Soft Management en el rendimiento académico. 2008. (Tesis Maestría) Chile. 248 pp. [http://politicaspUBLICAS.uc.cl/media/proyectos/material/170\\_Tesis\\_Gestion\\_de\\_Instituciones\\_Escolares.pdf](http://politicaspUBLICAS.uc.cl/media/proyectos/material/170_Tesis_Gestion_de_Instituciones_Escolares.pdf). Consultado 20/03/2012

KERLINGER N. Fred. (1988). Investigación del comportamiento. Editorial Mc Graw-HILL. /Interamericana de México S.A de C.V. Segunda edición. México. 350 pp.

LARA, María. Líder autocrático. (s.f) <http://www.servirparaganar.com.mx/articulos/lider-autocratico.html>, Consultado 09/12/2011

LÓPEZ. GEMA; ORGANISTA JAVIER, GARCÍA JOSÉ, SLATER CHARLES. S.A. Prácticas de liderazgo de los directores de educación básica. <http://promepca.sep.gob.mx/archivospdf/produccion/Producto985289.PDF>. Consultado 25/11/2012.

LOYA GUTIERREZ, Hernán y ORDAZ FAVELA Xochtl. Influencia de las relaciones interpersonales en el clima institucional y calidad educativa. (s.f). <http://www.upn081.edu.mx/eie2010/upn/carpetas%20areas%20tematicas/sujetos%20de%20la%20educacion/12lgh.pdf>. Consultado 26/05/2011

MAMANI BERRIOS Néstor. Participación directa y toma de decisiones en las organizaciones de la comunidad desde la perspectiva de género y su incidencia en la junta escolar. 2007. (Tesis Maestría) 137pp. <http://bvvirtual.proeibandes.org/bvvirtual/docs/tesis/proeib/Tesis%20Nestor%20Mamani.pdf>. Consultado 07/01/2011.

MARTIN BRIS, Mario. (2006) Clima de trabajo y participación en la organización de los centros de educación inicial, primaria y secundaria. 33.47 pp. En Revista Cuatrimestral del Consejo Escolar del Estado n° 5. Noviembre <http://www.mec.es/cesces/revista/revista-3.pdf>. Consultado 06/01/2011

MARTINS PESTANA, Feliberto, CAMMAROTO TOROTOZA Agatina Josefina, NERIS DÍAZ, Luz Maritza, CANELÓN RODRÍGUEZ, Elizabeth del Carmen. (2009) Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados Volumen 9, Número 2, pp. 1-27. el 30 de agosto [http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx\\_magazine/lide.pdf](http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/lide.pdf). Consultado 25/03/2012

MENDOZA Martha y ORTIZ Carolina. (2006) El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista de La Facultad de Ciencias económicas. Investigación y reflexión. Vol xiv-

N ° 1.Junio ISSN 0121.6805.  
<http://www.umng.edu.co/revcieco/2006/PDF%20de%20Corel/Elliderazgo.pdf>.  
Consultado 7/10/2011.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. 2001, *Consulta Nacional de Educación* (Resultados), Tomo 2, Tema 4. 368pp.

MINISTERIO DE EDUCACION. (2004). *Materiales de lectura para una gestión innovadora-1*. 370 pp.

MIRANDA ESQUER JESUS BERNARDO. *Reflexiones desde la micro política en torno a Dirección y Liderazgo*. México. 2008. I Congreso Internacional. "Dirección de Escuelas de Educación Básica. 15p.  
<http://www.scribd.com/doc/22057138/Reflexiones-desde-la-micropolitica-en-torno-a-direccion-y-liderazgo>. ". Consultado 27/01/2011

MOLERO F. RECIO P.,CUADRADO I. (2010) *La medición del liderazgo transformacional en España a través del MLQ*. Pág. 2

MURILLO, F. J. *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Ministerio de Educación y cultura, Madrid. 2006  
<http://www.educacion.es/cide/espanol/publicaciones/coleccion/investigacion/col136/col136pc.pdf>>, consultada: julio 27 de 2011

OBANDO CASTILLO, Gustavo (2008). *Participación docente en la toma de decisiones. Una mirada micropolítica*. (Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú.

PARRA RIVAS, Rosibel (2011). *Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes*. 19 pp. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*. Año 2 n° 2 (54-72)  
[http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/2-2-5%20\(5472\)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%2011\\_articulo\\_id70.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-2-5%20(5472)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%2011_articulo_id70.pdf).  
Consultado 20/03/2012

PÉREZ LUGO, Javier Heraud. *Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente I y II etapa de educación básica*. 2002.  
<http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider2.shtml>. Consultado 15/04/2011

PUCP. (1997). *Liderazgo y Función social del Maestro*. Facultad de Educación. "Proyecto "Calidad de la Educación y Desarrollo Regional. Segunda Unidad Didáctica. Tercera Edición. Lima. 98 pp.

QUIJANO A.Liderazgo.2001.  
<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>. Consultado 8/11/2010

RAMOS HERRERA Igor Martin. RAMOS HERRERA Azucena. Toma de decisiones, satisfacción y pertenencia del profesorado: Análisis en dos escuelas preparatorias de Guadalajara. s.f. México. 1-20 pp. [http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu\\_desarrollo/anteriores/4/004\\_Ramos.pdf](http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/4/004_Ramos.pdf). Consultado 18/01/2011

RAMIREZ Francisco. Estrategia para la gestión educacional participativa y desarrolladora de la comunidad educativa en el municipio de Azua (República Dominicana) .s.f. <http://www.monografias.com/trabajos75/estrategia-gestion-educacional-participativa-desarrolladora/estrategia-gestion-educacional-participativa-desarrolladora3.shtml>. Consultado 18/02/2012

REGOJO, C. *Que es un líder democrático*. S.f. <http://www.conocimientosweb.net/portal/article2150.html>. Consultado 20/03/2012

ROJAS .J. L. (2011). Programa de Formación-acción para incentivar el liderazgo transformacional. (Tesis de Maestría).Caracas. 54 pp <http://www.monografias.com/trabajos89/programa-formacion-accion-incentivar-liderazgo/programa-formacion-accion-incentivar-liderazgo4.shtml>. Consultado 20/03/2012

ROBALINO CAMPOS , Magaly. Los docentes pueden hacer la diferencia: apuntes acerca del desarrollo profesional y el protagonismo docente1.(2007) [http://www.ciep.fr/conferences/CD\\_professionnalisation/bak/pages/docs/pdf\\_interv/Robalino\\_Magaly\\_es.pdf](http://www.ciep.fr/conferences/CD_professionnalisation/bak/pages/docs/pdf_interv/Robalino_Magaly_es.pdf). Consultado 29/03/2012.

SALAZAR, Angélica. 2006. El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? En UNIrevista- Vol 1, n° 3. [http://alaic.net/ponencias/UNIrev\\_Salazar.pdf](http://alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf). Consultado 25/11/2012

TRISOGLIO DOMÍNGUEZ Aida; VÁSQUEZ ROJAS Amina (2004). Toma de decisiones en la Gestión de las Instituciones de Educación Secundaria de Menores de la zona urbana del distrito de Iquitos (Tesis de Magister) Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.

VALDES FLORES Patricia.(2001) . La percepción de supervisores y subordinados respecto a la relación de liderazgo con la satisfacción del trabajo y la productividad. (Tesis doctoral) México. 135 pp.

VECIANA, José María. Función Directiva. México: Alfaomega, Universidad Autónoma de Barcelona, 2002. 279 p.

VROOM L. Participación en la toma de decisiones. S.f. Pag.1. En Psicología Online. <http://www.psicologia-online.com/pir/participacion-en-la-toma-de-decisiones.html>. Consultado el 20/02/2012

# ANEXOS

**Anexo N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y PARTICIPACION DOCENTE EN LA TOMA DE DECISIONES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE IQUITOS.2011**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la participación docente en la toma de decisiones en la gestión, en cuatro Instituciones Educativas Secundarias Públicas del distrito de Iquitos, año 2011?	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar la relación entre liderazgo transformacional del director y el nivel de participación docente en la toma de decisiones en cuatro instituciones educativas secundarias publicas de Iquitos</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir las características del liderazgo transformacional de los directores de cuatro instituciones Educación Sec. Publica de Iquitos</li> <li>• Describir el nivel de participación</li> </ul>	<p>Hipótesis</p> <p>Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y la participación de los docentes en la toma de decisiones en cuatro Instituciones Educativas Secundarias Públicas del distrito de Iquitos, año 2011</p>	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>Liderazgo Transformacional de los directores de cuatro instituciones educativas</p>	<p>Carisma</p> <p>Consideración individual</p> <p>Estimulación intelectual</p> <p>Inspiración</p> <p>Participación</p> <p>Tolerancia psicológica</p> <p>Conocimiento de funciones</p>	<p><b>Tipo de Estudio:</b></p> <p>El estudio objeto del trabajo de investigación es CORRELACIONAL, porque el estudio a parte de describir las variables establece si hay relación entre ellas.</p> <p>También es no experimental porque no hubo control sobre ninguna de las variables.</p> <p><b>Diseño de Investigación:</b></p> <p>El diseño es correlacional transversal CORRELACIONAL, porque existe una relación entre el liderazgo transformacional y participación docente en la toma de decisiones en cuatro instituciones Educativas Secundarias Publicas de Iquitos. 2011.</p> <p>El diagrama del diseño es:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     M --&gt; Ox[O_x]     M --&gt; Oy[O_y]     Ox --- r --- Oy             </pre> </div> <p>Dónde:</p> <p>M= Es la muestra del estudio</p>

	<p>docente en la toma de decisiones en cuatro instituciones Educativas Sec,Publicas de Iquitos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la relación que hay entre liderazgo transformacional de los directores y el nivel de participación docente en la toma de decisiones</li> <li>• Proponer medidas que permitan mejorar el liderazgo transformacional de directores y el nivel de participación docente en la toma de decisiones .</li> </ul>		<p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>Participación docente en la toma de decisiones de cuatro instituciones educativas</p>	<p>Información</p> <p>Colaboración</p> <p>Consulta</p> <p>De la toma de decisiones</p> <p>Del monitoreo de la gestión educativa</p> <p>:</p>	<p><math>O_x</math>= Es la observación de la variable liderazgo transformacional</p> <p><math>O_y</math>= Es la observación de la variable participación docente en la toma de decisiones</p> <p><math>r</math>= Es la probable relación existente entre la Variable Independiente y la Variable Dependiente del estudio.</p> <p><b>Población y muestra:</b></p> <p>La población del estudio estuvo conformada por todo el personal directivo, jerárquico, docente y auxiliares de educación de cuatro Instituciones Educativas públicas de nivel secundario del distrito de Iquitos (zona urbana. Muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional</p> <p>La muestra después de haber sido calculada para poblaciones finitas es la siguiente: personal directivo,24, personal jerarquico,67 ,docentes,247 , Personal auxiliar,57 , Total 395 informantes</p> <p><b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b></p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b> 2 Cuestionarios</p>
--	---	--	--	--	--

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y PARTICIPACION DOCENTE EN LA TOMA DE DECISIONES DE CUATRO INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE IQUITOS.2011

CUESTIONARIO N° 1. SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

I. PRESENTACIÓN:

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información sobre el Liderazgo transformacional de directores de 4 instituciones educativas del nivel Primario Secundario ubicados en el Distrito de Iquitos.

Se les agradece de antemano por su colaboración y se asegura la confidencialidad de la información recabada.

II. DATOS PERSONALES

INSTITUCION EDUCATIVA: \_\_\_\_\_

a. CARGO:

1. Directivo  2. Jerárquico  3. Docente  4. Auxiliar Educ.

III. INSTRUCCIONES

Estimado(a) colaborador (a) A continuación te presentamos unas proposiciones, en las cuales manifestarás tu opinión marcando con una sola aspa la que mejor corresponde a la realidad de tu Institución educativa

Muy de acuerdo: MA

De acuerdo : A

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (indeciso) : I

En desacuerdo: D

Muy en desacuerdo: MD

Liderazgo transformacional del Director	Opiniones	M A	A	I	D	M D
Carisma	El (La) Director(a) de mi Institución Educativa:					
	1. Demuestra confianza en si mismo, digno de resaltar					
	2. Demuestra cualidades de líder					
	3. Por lo general es optimista					
	4. Es respetado por nuestra comunidad educativa					
	5. Es coherente entre lo que dice y lo que hace					
Consideración Individual	6. No transmite confianza a los demás					
	El (la) Director (a) de mi institución educativa :					
	7. Apoya mis propuestas y de los demás					
	8. No es empático conmigo					
	9. Me consulta antes de tomar decisiones que me incumben					
	10. Me elogia cuando realizo bien mi trabajo.					
Estimulación intelectual	11. Recibo el mismo trato que los demás					
	12. Me trata en forma amable					
	El (la) Director (a) de mi institución educativa					
	13. Me anima a solucionar los problemas					
	14. Me anima a reflexionar cómo puedo mejorar mi trabajo					
	15. Consigue que me sea fácil admitir mis propios errores					
Inspiración o motivación	16. Estimula el desarrollo de todas mis habilidades					
	17. Me desanima a superarme personal y profesionalmente					
	18. Me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba					
	El (la) Director(a) de mi Institución educativa:					
	19. Promueve la práctica de los valores del PEI					
	20. Me motiva a sentirme orgulloso(a) de pertenecer a mi institución.					
Tolerancia psicológica	21. Ha creado en mí un fuerte sentido de identidad con la visión, misión y objetivos de mi Institución.					
	22. Me motiva a implicarme en cualquier proceso de gestión pedagógica que se genere en mi institución.					
	23. Su optimismo me contagia					
	24. Su disposición a no recibir nuevas ideas me desanima a ejecutarlas					
	El (la) Director (a) de mi Institucion Educativa es					
	31. Capaz de modificar sus puntos de vista, despues de oir los mios o los de otras personas					
Tolerancia psicológica	32.-Tiene sentido del humor					
	33. Es tolerante con los errores o dificultades de los demás					
	34.- Es capaz de modificar decisiones o procesos cuando la circunstancias lo requieren					
	35.- Aprovecha los errores para aprender y mejorar					
	36.- Proyecta sobre los demás su posible estrés					



Liderazgo transformacional del Director	Opiniones	M A	A	I	D	M D
Conocimiento de Funciones	El (la) Director(a) de mi Institución Educativa:					
	37. Demuestra conocimiento del Manual de organización y funciones y Reglamento Interno de nuestra institución					
	38. Demuestra conocimiento de las ultimas directivas del MED , DREL, UGEL					
	39. Demuestra conocimiento de las técnicas para elaboración del PEI, PCC					
	40. Demuestra conocimiento de técnicas para manejo de conflictos					
	41. Desconoce sobre el grado de avance de los programas curriculares					
	42. Sabe cómo afrontar los problemas que aquejan a la institución.					

## CUESTIONARIO N° 2. PARTICIPACION DOCENTE EN LA TOMA DE DECISIONES

El presente instrumento tiene por finalidad recoger de los DOCENTES, información sobre la Participación del docente en la toma de decisiones de las instituciones educativas.

I. Instrucciones. A continuación te presentamos unas proposiciones, en la que manifestarás tu opinión marcando con una sola aspa, la que mejor describe la realidad de tu Institución Educativa, de acuerdo a la siguiente escala:

Siempre = 4

Casi siempre = 3

Pocas veces = 2

Nunca = 1

Nivel de Participación docente	Opiniones	S	CS	PV	N
1. Información	1. Me encuentro informado sobre el PEI, PCC				
	2. Leo el MOF y Reglamento Interno de mi institución				
	3. Conozco sobre los objetivos del Plan Anual de Trabajo de mi institución				
	4. No conozco sobre los proyectos de innovación de mi Institución				
	5. Conozco los programas curriculares de áreas afines a mi área				
	6. Conozco sobre todas las actividades del calendario cívico de mi institución educativa				
2. Colaboración	7. Colaboro identificando los problemas de mi institución				
	8. Colaboro con el desarrollo de las actividades del calendario cívico.				
	9. Colaboro con la disciplina y el orden dentro y fuera del aula.				
	10. No colaboro con el desarrollo de las actividades de proyección social				
	11. Colaboro con las actividades del plan de tutoría				
	12. Colaboro con las actividades de los proyectos innovadores				
3. Consulta	13. Me consultan para la actualización del PEI y PCC				
	14. Me consultan para identificar la problemática de mi institución				
	15. Me consultan para solucionar problemas de mi institución.				
	16. Me consultan para elaborar proyectos de innovación				
	17. Me consultan para elegir las actividades extracurriculares				
4. De la toma de decisiones	18. No me consultan para elaborar las actividades del calendario cívico				
	19. Tomo decisiones en la elaboración y/o actualización del PEI				
	20. Tomo decisiones en la elaboración del PCC				
	21. Tomo decisiones en la selección de las actividades del calendario cívico				
	22. Tomo decisiones en la elaboración del Plan Anual Trabajo				

	23. No tomo decisiones en la solución de problemas de mi I.E				
	24. Tomo decisiones en la elección de representante del CONEI				
5. Del monitoreo y evaluación de la gestión educativa	25. Evalúo el logro de los objetivos del PCC				
	26. Evalúo el cumplimiento del Plan Anual de Trabajo				
	27. Evalúo el cumplimiento de mi programación anual, unidades didácticas				
	28. Evalúo la coherencia de mis sesiones de aprendizaje				
	29. No evalúo el resultado del logro de capacidades de mis alumnos				
	30. Evalúo el logro de los objetivos del Plan de Tutoría				

## CUESTIONARIO N° 2A. PARTICIPACION DOCENTE EN LA TOMA DE DECISIONES.

El presente instrumento tiene por finalidad recoger del personal. DIRECTIVO, JERÁRQUICO Y AUXILIARES DE EDUCACIÓN, información sobre la Participación del docente en la toma de decisiones de las instituciones educativas.

Instrucciones. A continuación te presentamos unas proposiciones, en la que manifestarás tu opinión marcando con una sola aspa la que mejor describe la realidad de tu Institución Educativa, de acuerdo a la siguiente escala:

- Siempre = 4  
 Casi siempre = 3  
 Pocas veces = 2  
 Nunca = 1

	Nivel de Participación docente en la toma de decisiones Opiniones	S	CS	PV	N
1. Información	El personal docente de mi institución 1. Se encuentra informado sobre el PEI, PCC				
	2. Lee el MOF y Reglamento Interno de mi institución				
	3. Conoce sobre los objetivos del Plan Anual de Trabajo de mi institución				
	4. No conoce sobre los proyectos de innovación de mi Institución				
	5. Conoce los programas curriculares de áreas afines a su área				
	6. Conoce sobre todas las actividades del calendario cívico de mi institución educativa				
2. Colaboración	El personal docente de mi institución 7. Colabora identificando los problemas de mi institución				
	8. Colabora con el desarrollo de las actividades del calendario cívico				
	9. Colabora con la disciplina y el orden, dentro y fuera del aula.				
	10. No colabora con el desarrollo de las actividades de proyección social				
	11. Colabora con las actividades del plan de tutoría				
	12. Colabora con las actividades de los proyectos innovadores				
3. Consulta	Al personal docente de mi institución: 13. Le consultan para la actualización del PEI y PCC				
	14. Le consultan para identificar la problemática de mi institución				
	15. Le consultan para solucionar problemas de mi institución.				
	16. Le consultan para elaborar proyectos de innovación				
	17. Le consultan para elegir las actividades extracurriculares				
	18. No le consultan para elaborar las actividades del calendario cívico				

4. De la toma de decisiones	El personal docente de mi institución: 19. Toma decisiones en la elaboración y /o actualización del PEI				
	20. Toma decisiones en la elaboración del PCC				
	21. Toma decisiones en la selección de las actividades del calendario cívico				
	22. Toma decisiones en la elaboración del Plan Anual Trabajo				
	23. No toma decisiones en la solución de problemas que se da en mi institución				
	24. Toma decisiones en la elección de representante del CONEI				
5. Del monitoreo y evaluación de la gestión educativa	25. Evalúa el logro de los objetivos del PCC				
	26. Evalúa el cumplimiento del Plan Anual de Trabajo				
	27. Evalúa el cumplimiento de su programación anual, unidades didácticas				
	28. Evalúa la coherencia de sus sesiones de aprendizaje				
	29. No Evalúa el resultado del logro de capacidades de sus alumnos				
	30. Evalúa el logro de los objetivos del Plan de Tutoría				