

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POST-GRADO

**Estilos de liderazgo del director y la calidad del  
servicio educativo en la Institución Educativa  
Pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa  
local N° 10, Huaral 2011**

AUTOR

Javier Constantino Cahuas Orellana

TESIS

Para optar el Grado de Magíster en Educación con Mención en  
Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación

ASESOR

Dr. Juan Charry Aysanoa

**Lima – Perú**

**2012**

## **DEDICATORIA**

A mi familia por su apoyo incondicional, comprensión y palabras de aliento.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Sr. Alcalde de la provincia de Huaral Dr. Jaime Uribe Ochoa por su apoyo a la superación profesional de los docentes, contribuyendo a la mejora de la calidad educativa de las instituciones educativas Huaralinas.

Al Dr. Juan Charry Aysanoa por su acertada asesoría para culminar el presente informe.

## RESUMEN

La presente investigación se titula: "Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 10, Huaral 2011". Es una investigación que corresponde al tipo de estudio básico, en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento científico en educación. Es de nivel descriptivo y asume el diseño correlacional, debido a que establece una relación entre dos variables: Estilos de liderazgo del director y calidad de servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de Huaral durante el año 2011. Se aplicó la técnica de la encuesta para ambas variables; un cuestionario (instrumento) dirigido a los docentes para determinar los estilos de liderazgo (autoritario/dictatorial, democrático, carismático, transformacional y transaccional) de su directivo en materia educativa; otro cuestionario para los estudiantes y recoger su percepción sobre la calidad de servicio educativo que reciben en sus instituciones educativas en las dimensiones: calidad de enseñanza, organización del aula y ambiente escolar. La muestra estuvo conformada por 120 docentes (totalidad de la población) y 120 estudiantes elegidos de manera intencional no probabilística. Los instrumentos han sido validados mediante juicio de expertos (dos jueces) y determinan que son válidos con el alfa de Cronbach (0,750 para el instrumento que mide los estilos de liderazgo) y de 0,927 que mide la calidad del servicio educativo lo que indican que ambos son confiables. Las tablas de frecuencias se han elaborado con el software estadístico SPSS y analizados descriptivamente; en tanto, la prueba de hipótesis se efectuó con el Rho de Spearman, por tratarse de variables cualitativas. Los resultados de la investigación demuestran ausencia de relación directa y estadísticamente significativa. Contrariamente se da una relación ínfima negativa: -0,076 (estilos de liderazgo y servicio educativo); de los estilos: autoritario/dictatorial (-0,008), democrático (-0,092), carismático (0,056), transformacional (-0,102) y transaccional (0,026) con el servicio educativo. Un buen servicio educativo, en la mayoría de los casos, no está en directa relación con los estilos de liderazgo que se da en un nivel medio.

**Palabras clave:** Estilos de liderazgo: autoritario, democrático, carismático, transformacional, transaccional; calidad de servicio educativo.

## ABSTRACT

This research is titled "Leadership Styles of the director and the quality of education in public school No. 21009 of the Local Education Management Unit No. 10, Huaral 2011." It is an investigation that is the type of basic study, because their results enrich the scientific knowledge in education. It is descriptive and correlational design assumes, because it establishes a relationship between two variables: leadership styles of the director and quality of educational service in the public school Huaral N° 21009 in 2011. Technique was applied to the survey for both variables, a questionnaire (instrument) led teachers to determine leadership styles (authoritarian / dictatorial, democratic, charismatic, transformational and transactional) of its managers in education, another questionnaire students and collect their perception of the quality of educational service they receive in their educational institutions in the dimensions: quality of teaching, classroom organization and school environment. The sample consisted of 120 teachers (whole population) and 120 students chosen intentionally not random. The instruments have been validated by expert opinion (two judges) and determine their validity with Cronbach's alpha (0.750 for the instrument that measures leadership styles) and of 0.927 which measures the quality of educational services which indicate that both are reliable. The frequency tables were developed with the SPSS statistical software and analyzed descriptively, meanwhile, hypothesis testing was performed using the Spearman Rho, because they are qualitative variables. The research results show no statistically significant direct relationship. In contrast there is a very small negative relationship: -0.076 (styles of leadership and educational services); of the styles: authoritarian / dictatorial (-0.008), democratic (-0.092), charismatic (0.056), transformational (-0.102) and transactional (0.026) with the educational service. A good educational service, in most cases not directly related to leadership styles in a given medium.

**Keywords:** Leadership styles: authoritarian, democratic, charismatic, transformational, transactional, quality of educational services

# INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: “Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 10, Huaral 2011” es una investigación descriptiva correlacional y establece una relación entre dos variables: Estilos de liderazgo que asume el director de la institución educativa N° 21009 de Huaral y, la calidad del servicio educativo que reciben los estudiantes de esta institución educativa. El estudio se realizó durante el año 2011.

La investigación parte de la problemática de la práctica de determinados estilos de liderazgo, aquellos que se adecúen a la organización escolar, a la propia cultura de los habitantes, especialmente de los estudiantes y del personal que laboran en las instituciones educativas, así como otros indicadores, por ejemplo, la misión y visión de la institución educativa, de los objetivos estratégicos y otros componentes del Proyecto Educativo Institucional, de la realidad del estudiante, etc.

En ese sentido, se buscó relacionar cinco estilos de liderazgo: autoritario/dictatorial, democrático, carismático, transformacional y transaccional, con la calidad del servicio educativo, debido a que se percibía que el servicio educativo se estaba dando de manera adecuada y probablemente tenía que ver con el manejo de los líderes de las organizaciones educativas, cuyos resultados se muestran en las conclusiones.

La investigación está dividida en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta el problema de investigación, en donde se problematiza o se plantea el problema materia de investigación; asimismo, se formula el problema en: general y específicos, así como se plantean

los objetivos y las hipótesis. Se justifica el estudio y se identifican las variables de estudio.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico conceptual, con los antecedentes que demuestran que el estudio tiene precedentes respecto a sus variables de estudio. Asimismo se desarrollan las bases teóricas, para cada variable de estudio, y se escriben las definiciones de los términos básicos.

El capítulo tercero trata sobre la metodología de la investigación: el tipo y nivel de investigación, el diseño, la población y la muestra de estudio. Asimismo, las técnicas de recopilación de datos, tanto para la primera como para la segunda variable. El capítulo cuarto está referido a la presentación de resultados del estudio. Previamente se presenta la confiabilidad de ambos instrumentos y posteriormente se muestran las tablas de frecuencias y porcentajes por dimensiones, tanto para la variable X: Estilos de liderazgo, como para la variable Y: Calidad del servicio educativo. Asimismo, se presenta la prueba de hipótesis: tanto general como específicas, con el Rho de Spearman. Complementariamente se dan las conclusiones y recomendaciones del caso.

# ÍNDICE

PORTADA	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE	

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Descripción del informe de investigación .....	01
1.2 Fundamentación y formulación del problema .....	02
1.2.1 Problema general .....	04
1.2.2 Problemas específicos.....	04
1.3 Objetivos .....	05
1.3.1 Objetivo general.....	05
1.3.2 Objetivos específicos.....	05
1.4 Justificación del proyecto.....	06
1.5 Formulación de hipótesis .....	07
1.5.1 Hipótesis general .....	08
1.5.2 Hipótesis específicas .....	08
1.6 Identificación y clasificación de las variables .....	10
1.6.1. Variable X.....	10
1.6.2. Variable Y .....	10

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación.....	11
2.1.1 Investigaciones internacionales .....	11
2.1.2 Investigaciones nacionales .....	15

2.2 Marco teórico .....	19
2.2.1 Estilos de liderazgo .....	19
2.2.1.1 Liderazgo .....	19
2.2.1.2 Estilo interpersonal .....	23
2.2.1.3 Estilo administrativo .....	25
2.2.1.4 Estilo antagónico y autoritario .....	26
2.2.1.5 Estilo carismático .....	27
2.2.1.6 Estilo participativo .....	32
2.2.1.7 Estilo transaccional .....	33
2.2.1.8 Estilo transformacional .....	33
2.2.1.9 El líder liberal .....	34
2.2.1.10 Políticas de liderazgo del director .....	34
2.2.1.11 Liderazgo de la dirección .....	35
2.2.1.12 Función del liderazgo .....	37
2.2.1.13 El papel de los directores en las escuelas eficaces .....	41
2.3 Definición de calidad .....	46
2.3.1 Definición .....	46
2.3.2 Evolución histórica del concepto de calidad .....	47
2.3.3 La calidad de la educación .....	50
2.3.4 Criterios para valorar una educación de calidad .....	55
2.3.5 La calidad del servicio educativo .....	56
2.3.6 Lo que no es calidad de la educación .....	57
2.3.7 Planeamiento estratégico y calidad de la educación .....	58
2.3.8 Calidad educativa en el Perú .....	58
2.3.8.1 Política educativa .....	59
2.3.8.2 Ley específica sobre la calidad de la educación .....	62
2.3.9 La calidad total .....	65
2.3.10 Factores que influyen en la calidad de la educación .....	65
2.3.11 Indicadores de calidad .....	68
2.4 Definición de términos básicos .....	70

CAPÍTULO III  
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipificación de la investigación.....	72
3.2 Diseño de investigación .....	72
3.3 Operacionalización de variables .....	73
3.4 Estrategia para la prueba de hipótesis.....	74
3.5 Población y muestra .....	74
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	75
3.6.1 Técnicas de recolección de datos .....	75
3.6.2 Instrumentos de recolección de datos .....	75
3.7 Procesamiento de la información.....	77

CAPÍTULO IV  
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	79
4.1.1 Resultados de la variable: Estilos de liderazgo .....	80
4.1.2 Resultados de la variable: Servicio educativo .....	86
Cruce de variables de investigación .....	90
4.2 Prueba de hipótesis .....	91
4.2.1 Hipótesis general.....	91
4.2.2 Hipótesis específicas.....	92
4.3 Discusión de resultados.....	99
4.4 Adopción de resultados .....	102

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

Anexo 01: Instrumento para medir los estilos de liderazgo

Anexo 02: Instrumento para medir la calidad del servicio educativo

Anexo 03: Matriz de consistencia

Anexo 04: Base de datos en el SPSS

## ÍNDICE DE TABLAS

*Tabla 01: Niveles de estilo de liderazgo autoritario/dictatorial*

*Tabla 02: Niveles de estilo de liderazgo democrático*

*Tabla 03: Niveles de estilo de liderazgo carismático*

*Tabla 04: Niveles de estilo de liderazgo transformacional*

*Tabla 05: Niveles de estilo de liderazgo Transaccional*

*Tabla 06: Niveles de estilos de liderazgo*

*Tabla 07: Niveles de calidad de enseñanza*

*Tabla 08: Niveles de organización del aula*

*Tabla 09: Niveles de ambiente escolar en la institución*

*Tabla 10: Niveles de calidad de servicio educativo*

*Tabla 11: Estilos de liderazgo y calidad de servicio educativo*

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

*Gráfico 01: Niveles de estilo de liderazgo autoritario/dictatorial*

*Gráfico 02: Niveles de estilo de liderazgo democrático*

*Gráfico 03: Niveles de estilo de liderazgo carismático*

*Gráfico 04: Niveles de estilo de liderazgo transformacional*

*Gráfico 05: Niveles de estilo de liderazgo Transaccional*

*Gráfico 06: Niveles de estilos de liderazgo*

*Gráfico 07: Niveles de calidad de enseñanza*

*Gráfico 08: Niveles de organización del aula*

*Gráfico 09: Niveles de ambiente escolar en la institución*

*Gráfico 10: Niveles de calidad de servicio educativo*

*Gráfico 11: Estilos de liderazgo y calidad de servicio educativo*

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

El presente es el informe final de investigación titulado: “Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 10, Huaral 2011”.

En estos tiempos el liderazgo directivo constituye un elemento esencial en el desarrollo de las instituciones educativas, a tal punto que la organización en sí requiere de un líder que asuma el papel de guía, orientador, visionario, transaccional, etc., a fin de que se desarrolle un adecuado trabajo pedagógico y gerencial que beneficie a la población escolar.

En ese sentido, el informe de investigación reporta los resultados de un trabajo científico realizado en el distrito de Huaral, en una institución educativa de gestión estatal, perteneciente a la Unidad de Gestión Educativa Local N° 10 de Huaral.

Es una investigación descriptiva con diseño correlacional en razón que establece relación entre dos variables de estudio: Estilos de liderazgo (X) y servicio educativo (Y), constituyéndose en una investigación de covarianza, la misma que toma como unidades de análisis a los docentes de la mencionada institución educativa, quienes evalúan los estilos de liderazgo de su directivo, así como del servicio educativo que reciben los alumnos.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El motivo para desarrollar el presente tema de investigación surge en vista que en muchas instituciones educativas de la zona la capacidad de liderazgo del director no se aprecia de manera significativa, ni auténtica; contrariamente, se observan acciones producto de decisiones inoportunas, improvisadas y sin el consenso de la población docente, administrativo, de servicios, etc.

Si bien es cierto que las formas de trabajo que vienen desarrollando los directivos de la mencionada institución obedece a ciertos estilos de liderazgo que, muchas veces no tienen el respaldo de la organización en sí o de los docentes, padres de familia, alumnado y comunidad.

Si se toman en cuenta que la calidad de la educación está en función de la calidad del liderazgo de los directivos de la institución educativa y de otros factores que están asociados, es importante reconocer qué tanto el servicio educativo se relaciona con los estilos de liderazgo de aquellas personas que la dirigen.

Si bien existen varios estilos de liderazgo y algunos de ellos son adecuados para determinados fines y actividades, sin embargo, en muchas ocasiones predominan algunos estilos de liderazgo como únicos para dirigir una institución educativa. Por ejemplo, el estilo de liderazgo tradicional autoritario, que durante mucho tiempo ha gozado de efectividad al tener atemorizado a los trabajadores con amenazas de descuentos de sueldos, de llamada de atención, etc., ya está siendo desterrado, aunque en algunas instituciones educativas públicas se sigue empleando pese a que se ha comprobado que la organización actual se desarrolla no con este tipo de liderazgo.

El instrumento de trabajo que tiene el directivo para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir de manera acertada en un proceso es tan importante como el proceso mismo; con esto se quiere señalar que para encontrar la excelencia educativa se requiere de múltiples factores, entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes prestos para aprender, con buenas condiciones físicas y mentales y motivadas, de apoyo financiero y administrativo.

Las grandes políticas y los planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles si es que los directivos o los líderes las toman de acuerdo al consenso de la organización y acorde a las políticas educativas internas que se manejan o se deben manejar. Es que un director es un educador y un líder, no porque esté involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlos más efectivo, facilitándole al docente su tarea pedagógica, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y dándole sentido dentro del entorno social y educativo.

Es interés del presente trabajo de investigación evaluar la capacidad de liderazgo en función del estilo predominante de los directivos y de cómo se relacionan con la calidad del servicio educativo en aspectos de organización, el funcionamiento y la eficacia del desempeño de sus funciones que ejerce.

Evaluar las funciones y actividades que desde la perspectiva normativa y para la eficacia deberían realizar los directivos, tales como:

- Direccionar la institución educativa hacia niveles óptimos de calidad.
- Definir el proyecto curricular e institucional.

- Potenciar el trabajo colaborativo de los docentes.
- Promover el cambio y la innovación.
- Fomentar el desarrollo profesional de la plana docente.
- Propiciar un clima institucional positivo.
- Posibilitar la evaluación y la autoevaluación permanente de todas las actividades programadas en la institución educativa.

La actitud de compromiso que se tiene con la institución educativa nos llevó a haber desarrollado la investigación para conocer en qué medida los estilos de liderazgo se relacionan con la calidad del servicio educativo que se brinda en la institución educativa N° 21009 del distrito de Huaral.

### 1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huaral, año 2011?

### 1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo se relaciona el estilo de **liderazgo autoritario / dictatorial** del director con la calidad de servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011?
- ¿Existe relación entre el estilo de **liderazgo democrático** del director y la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011?
- ¿Cómo se relaciona el estilo de **liderazgo carismático** del director con la calidad de servicio educativo en la

institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011?

- d) ¿Existe relación entre el estilo de **liderazgo transformacional** del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011?
- e) ¿Existe relación entre el estilo de **liderazgo transaccional** del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo general

Establecer la relación existente entre los estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huaral, año 2011.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar cómo se relaciona el estilo de **liderazgo autoritario/dictatorial** del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.
- b) Establecer la relación entre el estilo de **liderazgo democrático** del director y la calidad del servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

- c) Determinar cómo se relaciona el estilo de **liderazgo carismático** del director con la calidad del servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.
- d) Conocer si existe relación entre el estilo de **liderazgo transformacional** del director con la calidad del servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.
- e) Determinar la relación entre el estilo de **liderazgo transaccional** del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

#### 1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Esta investigación se planteó en razón que la gestión de los directivos de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral proyecta estilos diferentes para cada caso en cuanto a la dirección de las organizaciones educativas y sobre la base de algunas deficiencias encontradas en la gestión de los directores, sobre todo en la población docente quienes, en su mayoría, se quejan de la calidad de su liderazgo.

Para que una institución educativa pueda lograr sus planes y objetivos tiene que desarrollarse, entre otras cosas, un adecuado liderazgo directivo, debido a que los primeros responsables de la marcha institucional son sus directivos. En ese sentido, los estilos de liderazgo van a ser fundamentales en la orientación que se le da a la

organización, a su eficiencia y eficacia en materia de calidad educativa.

La importancia de esta investigación radica en poder establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo de los directivos y la calidad del servicio educativo. Además, constituye un valioso aporte en función al análisis sobre la labor del gerente como líder y su incidencia en la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 del distrito de Huaral durante el año 2011.

Los resultados de esta investigación reportan conclusiones y recomendaciones importantes para tener pleno conocimiento de la naturaleza del problema, en este caso del comportamiento de las dos variables y de cómo se pueden adoptar medidas para que se contribuyan a la solución del problema de la adaptación de determinado estilo de liderazgo que no funciona o que repercute negativamente en la organización, según la percepción de los propios docentes que están en relación directa con sus directivos.

## **1.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para la presente investigación se plantean las llamadas hipótesis correlacionales que, según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 128), estas hipótesis "... especifican las relaciones entre dos o más variables y corresponden a los estudios correlacionales...".

Este tipo de hipótesis establecen relaciones entre dos o más variables de investigación, lo que demuestra que no existe causalidad entre una o más variables sobre una o más variables, es decir, solo se correlacionan. Por lo tanto, a una mejor apertura y aplicación de estilos de liderazgo adecuados mejor será la calidad

del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 del distrito de Huaral en el periodo 2011.

En tal sentido, se formulan una hipótesis general y cinco hipótesis específicas de forma afirmativa y negativa (nula) que tienen coherencia con los componentes y el número de problemas: general y específicas, así como los objetivos: general y específicos.

### 1.5.1 Hipótesis general

H<sub>i</sub>: Existe relación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo de la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo de la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huaral, año 2011.

### 1.5.2 Hipótesis específicas

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y significativa entre el estilo de **liderazgo autoritario/dictatorial** del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>0</sub>: No existe relación directa y significativa entre el estilo de **liderazgo autoritario/dictatorial** del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>2</sub>: El estilo de **liderazgo democrático** del director se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>0</sub>: El estilo de **liderazgo democrático** del director no se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>3</sub>: Existe relación directa y significativa entre el estilo de **liderazgo carismático** del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>0</sub>: No existe relación directa y significativa entre el estilo de **liderazgo carismático** del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>4</sub>: El estilo de **liderazgo transformacional** del director se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>0</sub>: El estilo de **liderazgo transformacional** del director no se relaciona directamente con la calidad de servicio

educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>5</sub>: El estilo de **liderazgo transaccional** del director se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>0</sub>: El estilo de **liderazgo transaccional** del director no se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

## 1.6 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

### 1.6.1 Variable X:

#### Estilos de liderazgo

- |   |              |
|---|--------------|
| a) Por su naturaleza                    | Pasiva       |
| b) Por el método de estudio             | Cuantitativa |
| c) Por la posesión de la característica | Continua     |
| d) Por los valores que adquieren        | Politomía    |

### 1.6.2 Variable Y:

#### Calidad del servicio educativo

- |   |              |
|---|--------------|
| a) Por su naturaleza                    | Pasiva       |
| b) Por el método de estudio             | Cuantitativa |
| c) Por la posesión de la característica | Continua     |
| d) Por los valores que adquieren        | Politomía    |

## CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1 Investigaciones internacionales

Entre los antecedentes internacionales, se tiene el estudio de Bastarrachea (2005) titulado: “Influencia del contexto sociocultural en el liderazgo escolar en México”, el mismo que fue presentado a la Universidad Autónoma de Yucatán.

Entre las conclusiones se menciona que de acuerdo con los directores, en años anteriores las recomendaciones políticas afectaban su trabajo, principalmente en cuanto a la contratación de docentes. Actualmente, perciben que aunque todavía existen cuestiones políticas que afectan su trabajo, ellos son quienes toman las decisiones de contratación de personal en sus escuelas.

No se encontró unanimidad acerca de cuáles son los principales problemas que enfrentan los directores en México. Tres directores identificaron problemas vinculados con los docentes, tales como pobre desempeño profesional, resistencia al cambio, particularmente en cuanto al uso de la tecnología en el aula, y la falta de puntualidad de los maestros en sus labores.

Aunque los directores expresaron que el género no tiene una alta influencia en sus papeles como directores, la gran mayoría de los directores indicaron que los padres de familia y los estudiantes prefieren tener un director que una

directora. Los tres directores restantes agregaron que el ser hombre es percibido como el tener más solidez como director y más autoridad. Uno de ellos indicó que la superioridad del hombre es parte de su naturaleza biológica.

En cuanto a su estilo de liderazgo, existieron diferencias entre las percepciones de los directores. Aún cuando todos indican que ellos consultan con los docentes y colaboradores cuando se presenta un problema, dos directores indicaron que sus estilos de liderazgo no son consultivos. Una directora describió su estilo de liderazgo como autocrático y un director como ecléctico, esto es que su estilo varía de acuerdo con las circunstancias. Durante las visitas a las escuelas se observó que los directores son más gestores que líderes. Esto es, que ejecutan disposiciones de la Secretaría de Educación y se apegan a la legislación, en lugar de tomar decisiones por sí mismos. En cuanto al estilo de liderazgo de sus supervisores, todos los directores prefieren un supervisor que sea consultivo.

Por otro lado Cardemil (2003) realizó un estudio titulado: "Estilos de dirección escolar, identidad y cambios por profesores", el mismo que fue presentado para el Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE) de Chile.

Una de las conclusiones menciona que la revisión de estos primeros resultados, permite establecer conclusiones respecto de los procesos de formación, la dinámica de identidad y el papel central del contexto educativo y en especial, del estilo de gestión del director en el fortalecimiento de los cambios identitarios iniciados en los

docentes. Los resultados del estudio afirman que hay una clara relación entre proyecto identitario y aprendizaje de los sujetos en el proceso de formación. Por otra parte también se observa que el desarrollo, profundización o debilitamiento de estos aprendizajes, (cambios) está en relación con los estilos de gestión de los establecimientos en los cuáles estos profesores se desempeñan.

Además, permite señalar debilidades en la política educativa relativa al perfeccionamiento del Ministerio de Educación, principalmente respecto del sentido que las autoridades le confieren a este tipo de perfeccionamientos y a su articulación con las condiciones institucionales de los establecimientos educativos.

Pedraza (2001) realizó una investigación titulada: “Las relaciones humanas como instrumento para generar cambio organizacional en Instituciones de Servicio Social”, el mismo que fue presentado a la Universidad Católica Boliviana San Pablo.

Los hallazgos obtenidos contribuyeron en la relación de los funcionarios de la organización, en la coordinación y trabajo integral. También se verificó mejoría en la interacción de los operarios hacia el público externo de la Defensoría de la Niñez y Adolescencia. Se verificó que las relaciones humanas inciden en el comportamiento de las personas de modo que pueden ser consideradas como instrumento generador de cambio organizacional. Por último, menciona que a mayor empleo de las técnicas de relaciones humanas en la Defensoría de la Niñez y Adolescencia, mayor posibilidad de lograr un cambio organizacional ha sido

comprobada, lo cual realza los hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación.

Se tiene el estudio de Fernández (2000) titulado: “La competencia comunicativa del docente: Exigencia para una práctica pedagógica interactiva con profesionalismo”, que fue presentado a la Universidad de La Habana de Cuba.

Uno de sus resultados finales menciona que la educación constituye un proceso simultáneo de construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, lo que exige en el mundo contemporáneo una práctica pedagógica interactiva y participativa, donde el educando interviene como sujeto activo en la búsqueda de conocimiento.

Estas nuevas exigencias de la educación contemporánea están condicionadas por la necesidad de formar, más que hombres “enciclopédicos”, ciudadanos activos en la búsqueda del saber, capaces de poner sus conocimientos en función de la solución de problemas y de transformar la sociedad en aras de un mayor desarrollo y una mayor justicia sociales. Formar generaciones que estén más a la altura de su tiempo, donde también el volumen de información científica progresa a un ritmo muy acelerado. Para esta concepción interactiva y participativa en el proceso de aprender, son necesarias nuevas formas de enseñar que resaltan cada vez más la importancia de competencia comunicativa del docente y de una práctica más profesional en el manejo de las relaciones humanas durante este proceso.

De otro lado se tiene la tesis Doctoral de Álvarez (1993) titulada: “El perfil del director en el sistema educativo español. La influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de dirección”, el mismo que fue presentando a la Universidad de Granada de España.

Una de las conclusiones a la que llega sobre la función directiva es que son muchos los profesores que estarían dispuestos a aceptar ser nombrados directores, pero no están dispuestos a presentarse, no desean correr el riesgo de no salir elegidos. Si se es nombrado o propuesto mediante presiones por los compañeros, ante los problemas siempre cabe el resorte de decir que él no se presentó, que se lo pidieron o lo nombró la delegación, viéndose condicionado a aceptar. Este resorte posibilita un cierto chantaje afectivo permanente y puede provocar, indudablemente, comportamientos individualistas en el director y sometimientos sutiles en los profesores.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Rincón (2005) realizó una investigación: “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”.

Las principales conclusiones a que se arribaron son: Entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación en las instituciones educativas del valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Los datos relacionados al desempeño de los docentes no permiten concluir que en la mayoría de los centros educativos del lugar existe un bajo

nivel de desempeño docente por cuanto está influenciado entre otros por el estilo de liderazgo de los directores. El estilo de liderazgo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes, es el estilo democrático y situacional del director, que motiva a los docentes, y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos. En tal sentido debido a los factores señalados el clima institucional es deficiente, el mismo que conlleva al rompimiento de las relaciones humanas entre sus miembros, debilitando la integración y una buena organización que les permita buscar mejorar la calidad educativa.

Chávez Lezama (2004) realizó una investigación titulada: "Programa de Educación Afectiva para mejorar el nivel de las relaciones interpersonales en los alumnos del 6° grado de educación primaria del Centro Educativo N° 82049 "Ramón Castilla Marquesado" del distrito El Porvenir.

El estudio que parte de la problemática de las relaciones interpersonales entre los estudiantes concluye que el Programa de Educación Afectiva aplicado al Grupo Experimental generó en los alumnos sentimientos y emociones que les hizo conocerse y aceptarse así mismo. Por otro lado para manejar en forma adecuada su control, a entablar vínculos de amistad y confraternidad, respetándose y colaborando en forma grupal con un clima cálido y afectuoso en el área de Autocontrol; lograron aceptar acertadamente sus emociones e impulsos en el área de Amistad; identificaron dinámicamente las cualidades más importantes que debe tener un amigo analizando las formas de llegar a ella.

En el área de Tolerancia desarrollaron estrategias para cultivarla, haciendo más saludables las relaciones entre compañeros y en el área de Trabajo en Equipo desarrollaron la habilidad de resolver problemas en común, fortaleciendo la integración grupal.

Noriega (2004) desarrolla una investigación titulada: “Influencia de un Programa de Educación en Valores para la mejora de las Relaciones Interpersonales en alumnas de 5° grado de secundaria de los centros educativos ‘Javier Heraud’ y ‘María Negrón Ugarte’ de la ciudad de Trujillo”.

Los resultados del estudio dan cuenta del logro de una mejora significativa de los alumnos en la práctica de valores, siendo el valor de la Solidaridad y Trabajo en Equipo que mejor se desarrolló en ambos centros educativos. También se logró la convivencia armoniosa (Relaciones interpersonales) con la facilidad de comunicación y las muestras de simpatía y compartir responsabilidades dentro y fuera del aula en ambos centros educativos.

De otro lado, Centeno (2003) en su investigación titulada “La gestión de los directores y su relación con la calidad de la educación que se ofrece en los centros educativos estatales de la UGEL N° 6 de Lima Metropolitana”, para optar el grado de magíster en la mención de Administración y gerencia social a la Universidad Nacional Federico Villarreal, llega a las siguientes conclusiones:

La gestión de los directores se correlaciona significativamente con la calidad de la educación en los

centros educativos. Así, se ha podido determinar deficiencia en la calidad de gestión de los directores y, del mismo modo, de la educación que se ofrece en los centros educativos. En todo caso, hay una relación directa entre ambas variables.

Por su lado, Chávez Vázquez (1999) realizó una investigación titulada: “Las relaciones humanas y la integración académica en la Universidad Nacional de Ucayali”.

Entre las conclusiones analiza la incidencia de las relaciones humanas en la integración académica. Para realizar el estudio se aplicó el método descriptivo y un muestreo no probabilística de tipo intencional y los resultados dan cuenta de la ausencia de personalidad académica que genera la incapacidad de superar las situaciones conflictivas. Por el contrario, existe la tendencia de ser arrastrados a una perspectiva negativa debido a la debilidad de criterios analíticos en el conjunto mayoritario de la docencia como a la tendencia de ganar los favores de la autoridad de turno, aún a costa de perder la amistad; es una tendencia que se manifiesta por las mismas razones anteriores.

La tendencia a acrecentar o exacerbar los problemas cuando estos provienen de los errores ajenos, más aún si provienen de los contrarios al grupo al que pertenecen, hechos que repercuten en los objetivos de coordinación académica, dando lugar igualmente a las dificultades de integración. También el limitado compromiso que no posibilita una comunicación sincera para el enfrentamiento de los problemas de pugna regionalista entre los docentes

nativos y foráneos. Como consecuencia de todo lo anterior la dificultad de integración para resolver los necesarios nexos que imbriquen un currículo eficiente en el que la razón y la racionalización pueden conducir los cambios en la generación efectiva de los aprendizajes.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 Estilos de liderazgo**

#### **2.2.1.1 Liderazgo**

Para Selim (1998:24) la visión que tienen en general los trabajadores de su jefe (liderazgo) es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

“La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad. No existe una comprensión clara de lo que distingue a un líder de alguien que no lo es, y acaso lo que es más importante, que distingue a un líder eficiente de uno ineficiente”. (Selim, 1998:26).

Por su lado Pozner (1997:93) añade que: “Ser líder es utilizar todos los recursos de autoridad y de poder que se negocian en el trato diario entre

autoridades y docentes, para alcanzar los intereses pedagógicos”.

Para Davis (1992:72), los directores efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de profesores y alumnos y se implican en los procesos instructivos. Observan a los profesores y les ayudan a solucionar problemas sobre la instrucción. Son personas a quienes les preocupa el uso eficaz del tiempo y suelen utilizar de forma creativa los recursos materiales y humanos de sus centros. Realizan un seguimiento y evaluación continuada del rendimiento colectivo de los alumnos y utilizan los resultados para orientar la planificación docente.

Por su lado Murillo (1999:125) menciona que si bien es cierta la coincidencia, cada vez mayor, al destacar la dirección como requisito necesario para el desarrollo de procesos educativos eficaces, también lo es la ausencia de consenso sobre el modo de organizar y ejercer esa dirección. No es posible establecer un estilo ideal de liderazgo o director, ya que la actuación ha de adaptarse a muchas variables y contingencias. En la práctica no existen estilos directivos puros, así como tampoco existen estilos de dirección buenos o malos por antonomasia.

“El desarrollo teórico alcanzado sobre este tema no deja lugar a dudas sobre la situación que los líderes ocupan siempre que se habla de calidad de la educación. Destacando la imagen de que los líderes poseen una visión de sus escuelas (imagen mental de lo que desean para ellas) que es compartida por todos dentro de una comunidad escolar y que orienta los programas de enseñanza-aprendizaje, las prioridades, planes, procedimientos, etc.”. (Gento, 1995:37).

Según Capella (2002:62), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que “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 y de 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; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. 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, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasarán a la historia como un malandrín o algo peor. 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.

Según Lepeley (2001.36) “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. Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración”.

“Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes”. (Pozner, 1997:99).

En resumen, el liderazgo va más allá del trabajo administrativo que puede realizar cualquier persona que está a cargo de una institución o un área determinado de ésta. Para ello se requiere no solamente conocimiento y probadas habilidades y capacidades; si no de ciertas cualidades personales que las hacen líder.

“Casi todos los comentaristas al hablar de líder dan por sentado que el director es: En gran medida el responsable de planificar y mantener su escuela como organización formal y por ende, de un modo muy revelador, la escuela se convierte en la expresión de su autoridad” (Lepeley, 2001:73).

#### **2.2.1.2 Estilo interpersonal**

Según Wolcott (1998:80) “Este estilo es típico del director activo y visible. Como sugiere el término, pone énfasis en la interacción personal, el contacto cara a cara entre el director y su personal. Hay una preferencia por las negociaciones y acuerdo individuales. Es decir, los miembros del personal son

estimulados a considerarse profesionales autónomos cuyos problemas y quejas pueden y deben ser resueltos uno a uno con el director”.

“Se produce una concomitante relación de la importancia asignada a las reuniones formales y la toma formal de las decisiones, aunque se aceptan las discusiones en las reuniones del personal, aunque el director del estilo interpersonal prefiere consultar individualmente a las personas, más que realizar reuniones. El estilo interpersonal se orienta hacia la informalidad en las relaciones y al uso de redes informales de comunicación y consulta. En el centro del estilo interpersonal hay una desconcertante contradicción entre el rol público y altamente visible del director y el funcionamiento privado y relativamente invisible del poder en la organización” (Wolcott, 1998:85).

Para Hellriegel (1999:332), “Las fuentes de poder parecen invisibles. Hay rumores de individuos que tienen particular influencia sobre el director, lo cual puede causar confusión y resentimiento. En este contexto se considera la toma de decisiones como un proceso misterioso y elusivo, inaccesible y que tiene lugar a puertas cerradas. Este estilo de liderazgo, es irracional, toda vez que no se basa en principios sino en la inspiración del director y los acuerdos privados”.

El estilo interpersonal plantea al director ciertas exigencias en lo que concierne a habilidades

sociales. El énfasis en “lo personal” requiere autenticidad y facilidad en la interacción social. El director con liderazgo interpersonal es carismático, que le da un carácter inestable.

### **2.2.1.3 Estilo administrativo**

“El modelo práctico del director administrativo es el administrador industrial. El uso de técnicas de administración en la escuela implica la importación dentro de la escuela de estructuras, tipos de relaciones y procedimientos de control organizativo tomados de la empresa. El director administrativo es el jefe ejecutivo de la escuela; generalmente está rodeado y apoyado por un equipo de administración (subdirector y profesores)” (Keith, 1987:32).

Según Wolcott (1998:105) “El director se relaciona con el personal por medio de este equipo y una estructura formal de reuniones y comités. Ambas responsabilidades y estructuras se esbozan y se sustentan en documentación escrita que especifica los términos de referencia y las descripciones de las tareas”.

“El director como persona puede ser considerado liberal, abierto y democrático; pero la administración como sistema, no. La administración como solución al problema político de la organización es defectuosa en las funciones relativas y en las tareas. Si bien en su forma ideal, los procedimientos legales y racionales aseguran que las formalidades de la consulta sean públicas y

visibles. Es muy posible encontrar al director de tipo administrativo en el rol de burócrata atado a su escritorio, administrando detrás de la puerta cerrada de su oficina” (Hellriegel, 1999:334).

Por su parte Andreieva (1984:46) menciona que: “En el estilo administrativo, el énfasis en el control de la organización se orienta hacia la posición más que hacia la persona. La información y la influencia fluyen por canales y estructuras formales. Una medida del éxito del director administrativo es que no exige nada a los que controla, en verdad no se percatan de él. Aunque las sesiones de la administración superior no se hacen públicas. Frente a este estilo de liderazgo, los profesores se quejan con frecuencia de que los excluyen de las decisiones importantes. En esta dinámica se reemplaza al hombre culto por el especialista”.

#### **2.2.1.4 Estilo antagónico y autoritario**

Según Andreieva (1984:52) “El estilo antagónico como el interpersonal se basa principalmente en la conversación, aunque a diferencia del primer estilo, los campos decisivos de la conversación son más bien públicos que privados”.

“El director antagónico estimula el debate público y es un destacado participante en él. Se reconoce el diálogo y no es raro el enfrentamiento; se reconoce la existencia de ideologías e intereses

rivales en la escuela. Los participantes hablan de “peleas, batallas, desafíos, etc.”. Aquí, la dirección pone énfasis en la persuasión y el compromiso; sin embargo, parte del personal será incapaz o no deseará participar en este tipo de trayectoria organizativa” (Hellriegel, 1999: 136).

**El líder autoritario.** Un líder autoritario asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que 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 autoritario observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

#### **2.2.1.5 Estilo carismático**

Este tipo de liderazgo no había sido tenido en cuenta, hasta hace poco tiempo por la psicología social, en primer lugar por sus connotaciones místicas y la ambigüedad del término carisma, y en segundo término por la ausencia de un marco teórico definido. Según el autor, las principales acciones del líder que producen la atribución de carisma por parte de sus subordinados son: (Gutiérrez, 1994:85).

- Discrepancia con lo establecido (statu quo) y deseos de cambiarlo.
- Propuesta de alternativa (visión) que ilusione y convenza a los seguidores.
- El uso de medios no convencionales e innovadores para alcanzar el cambio.
- Ser capaz de asumir riesgos personales por conseguir sus objetivos.

El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables (Gutiérrez, 1994:93).

Según Bass (1987:191) “Los problemas, cambios, inseguridades y organización flexible llaman a los líderes con visión, seguridad y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo”.

Robbins (1999:370), afirma que la teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas. Los líderes carismáticos se caracterizan por tener:

- **Presencia:** Los líderes deben de mostrar que están presentes en un acontecimiento mostrándose tal como son, dar una presencia física y de conocimientos con el fin de que los demás se sientan comprometidos para buscar un bien común.
- **Meta:** Es la parte cuantificable del objetivo. Es la conversión del objetivo en términos cuantitativos o descriptivos si se trata de objetivos no cuantificables, ya que las metas pueden ser de resultados o de realización. La meta es de realización cuando se refiere al volumen de producción de bienes o servicios. La meta es de resultados cuando se refiere a los efectos alcanzados con las realizaciones.
- **Sensibilidad:** facultad de un ser vivo de percibir estímulos externos e internos a través de los sentidos. Las numerosas modalidades de la sensibilidad se dividen en: exteroceptiva o superficial (recoge las sensaciones externas), interoceptiva (recoge las de los órganos internos)

y propioceptiva (informa sobre los miembros, actitudes y movimientos corporales). Las impresiones y estímulos percibidos pueden tener varias dimensiones: de cualidad, intensidad, extensión y duración. Durante los tres primeros meses de vida prevalece en el bebé la sensibilidad interoceptiva, al sentir hambre y sed. A partir del cuarto mes comienza a distinguir las sensaciones corporales de las que provienen del exterior, iniciándose así la toma de conciencia de su propia individualidad.

- **Comunicación de expectativas:** Toda comunicación que se brinda va a traer grandes expectativas para las personas que lo respalden, por ello el líder debe de mostrar estas comunicaciones que son de gran realce para sus seguidores, esta información debe de ser eficiente y mostrar motivación y confianza en las personas para que se sientan seguras y apoyen esta causa común.

Diversos autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático. Robert House identificó tres extremadamente seguro de sí mismo, dominante y con una fuerte convicción en sus creencias. Warren Venís, después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos, encontró que ellos poseían cuatro aptitudes en común; tenían una visión o sentido del propósito apremiante, podían comunicar esa visión en términos claros que sus seguidores pudieran identificar rápidamente, demostraban

consistencia y enfoque en la realización de su visión, y conocían sus propias fortalezas y las capitalizaban.

Pero como nos dice Robbins (1999:72) propone que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos, y son tenidos como agentes del cambio radical más que como administradores del Statu Quo. Pues según estos investigadores las características que parecen diferenciar a los líderes carismáticos de los no carismáticos son:

- Confianza en ellos mismos. Tienen una seguridad competente en su juicio y capacidad.
- Una visión. Esto es una meta idealizada que propone un futuro mejor que el statu quo. Mientras más grande sea la disparidad entre esta meta idealizada y el statu quo, más probable será que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
- Capacidad para articular la visión. Son capaces de poner en claro y establecer la visión en términos que sean inteligibles para los demás. Esta articulación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores, y por tanto, funciona como una fuerza motivadora.
- Fuertes convicciones acerca de la visión. Los líderes carismáticos se ven a ellos mismos como fuertemente comprometidos y dispuestos a asumir un riesgo personal alto, incurrir en altos costos y

comprometerse en el autosacrificio para lograr su visión.

- Comportamiento que está fuera de lo ordinario. Aquellos con carisma se comprometen en un comportamiento que es percibido como nuevo, no convencional y en contra de las normas. Cuando tienen éxito, estos comportamientos evocan la sorpresa y la admiración en los seguidores.
- Percibidos como agente de cambio. Los líderes carismáticos son percibidos como agentes del cambio radical en lugar de cuidadores del statu quo.
- Sensibles al ambiente. Estos líderes son capaces de realizar evaluaciones realistas de las restricciones del ambiente y de los recursos necesarios para producir el cambio.

#### **2.2.1.6 Estilo 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. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. 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.

#### **2.2.1.7 Estilo transaccional**

Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intenta dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

#### **2.2.1.8 Estilo transformacional**

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios dentro de sus organizaciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primero se distinguen particular por promover el cambio y la innovación.

### **2.2.1.9 El 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. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

### **2.2.1.10 Políticas de liderazgo del director**

Según Roosevelt (1989:105) menciona que: “Hay diversas ideas sobre el poder del director. Algunos sostienen que la imagen del director todopoderoso, otros dicen que el carácter y la calidad del director son, con mucho, las principales influencias en la escuela. Sin embargo, para otros, los directores no tienen tanta libertad.

“Por una parte, el director enfrenta problemas para mantener el control tanto en el sentido organizativo de asegurar la continuidad y la supervivencia, como en el sentido educacional, mediante la elaboración y aplicación de una política. Estas presiones y expectativas en relación a la figura del director expresan las dos funciones básicas de la dirección: la función que concierne a las tareas e

iniciar y dirigir y la función humana”. (Gento, 1995:73).

“Los directores están investidos de algún grado de autoridad, ejerciendo algún tipo de liderazgo. La mayoría de los estilos de liderazgo exigen un mayor o menor grado de apoyo mutuo entre el líder y los que dirige. Un estilo de liderazgo es un proceso activo, es un modo de poner en práctica el liderazgo dentro de la realidad social cotidiana de la escuela. Esta concepción de liderazgo reposa en el poder como un resultado, algo que se logra en y mediante una ejecución, en y mediante la acción conjunta. El poder es disputado, no investido” (Davis, 1992:125).

Por otro lado, la micropolítica es un proceso dinámico que depende de las habilidades, los recursos y las alianzas de los participantes. Los estilos de dirección son actuaciones y, por tanto, es decisivo que el director logre inspirar un sentido de credibilidad en papel que juega. Los profesores por ejemplo, están muy atentos a la actuación de su director y son “críticos” apasionados y muy competentes (Roosevelt, 1989:110).

#### **2.2.1.11 Liderazgo de la dirección**

Se entiende que el desarrollo del liderazgo de la dirección implica que: (Foster, 1986:37).

- Se hable de liderazgo y no de líder.
- El liderazgo es la función clave de toda la dinámica de la organización, estratégica y procedimental, transmisora de inputs,

condicionadora y potenciadora de ritmos, con enorme caudal informativo, en contacto directo con el ambiente, etc.

- Es una tarea compartida que se lleva a cabo de forma colegiada y colaborativa, de manera que no-solo participa en el liderazgo el director, sino el equipo directivo, difuminándose por el ecosistema a través de los coordinadores, tutores, etc.
- Este reside en el grupo. “El liderazgo puede surgir de cualquiera; no es una cualidad que provenga de un despacho o una persona. Para distribuir el liderazgo de forma amplia por toda la organización escolar.
- Es situacional, contingente y se instala en la cultura del centro, reconstruyéndola en torno a valores como la participación, la democracia y la colaboración.
- Se integra en procesos de una triple naturaleza: técnicos, de interpretación de significados de acontecimientos de la vida del centro, y de capacitación de los profesores mediante la reflexión, para liberarse de sus dependencias de la organización.
- En el ejercicio de esta función influyen factores como la exactitud en la percepción de papeles y situaciones, la formación o talentos personales, la comprensión de las tareas y las expectativas de los colegas.

Delgado (1997:77) indica que este tipo de liderazgo es un reto a conquistar y un modelo de dirección acorde con un estilo de acción propio de la

sensibilidad de nuestro tiempo. Para la propuesta de la dirección desde un liderazgo pedagógico es preciso:

- Construir una visión y/o misión compartida y clara del centro educativo y del modelo de educación que se va a implantar (Liderazgo visionario).
- Gestionar eficazmente la instrucción, implicarse en el diseño y desarrollo del currículo del centro, cuidando las variables organizativas potenciadoras o inhibidoras del trabajo del aula.
- Promover un clima positivo que facilite el aprendizaje, potenciando la comunicación de forma ordenada, estable y con grandes expectativas en relación con profesores y alumnos.

#### **2.2.1.12 Función del liderazgo**

Según Álvarez (2001:73) menciona que las funciones del nuevo líder en este siglo son:

##### **1° El líder del siglo XXI tendrá que delegar responsabilidades**

Una persona no puede controlar todas las decisiones en la economía globalizada en la que competimos. Hoy, el ciclo de vida del producto dura meses o años pero ya no décadas. Implica la necesidad del apoyo de un equipo de líderes con conocimientos tanto de los procesos del producto como de los objetivos corporativos.

## **2° Los líderes de este siglo pasarán la mayoría de su tiempo creando una nueva visión empresarial que comunicarán a toda la empresa**

Para ser un verdadero líder, será necesario crear una visión empresarial y conseguir su aceptación y seguimiento dentro de la compañía a fin de alcanzar las metas planteadas. Los líderes eficientes utilizarán todas las oportunidades –entre ellas el uso de sistemas de información eficientes– para reforzar la identidad y los objetivos de la compañía.

## **3° Hay nuevos criterios para medir el éxito del liderazgo del futuro**

Rige ahora la gestión de la relación con el cliente que va a tener un papel preponderante en los próximos años. Pasa en primera posición la satisfacción del cliente, quitándole la mayoría absoluta al índice de rentabilidad. Satisfacer a los clientes, significa ante todo, el desarrollo de relaciones de largo plazo con ellos y la consolidación de la empresa.

Los líderes adoptan una personal y activa actitud hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar. El resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario. Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad

para construir una base de seguidores leales y también capaces.

Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores solo cumplen órdenes, para entender ahora que es: la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad; aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido la garantía del éxito del grupo.

El verdadero líder se caracteriza porque no aspira a ser imprescindible, sino todo lo contrario: sabe que su éxito llegará precisamente cuando sus iniciativas puedan funcionar sin él. Los liderazgos aparecen y desaparecen.

Esta normalidad no significa que cualquiera pueda ejercer de líder sin cumplir ciertos requisitos. Para ganarse el respeto de los dirigidos, en primer lugar se requiere “ser una persona intelectualmente sólida” y “profesionalmente capaz”, cualidades que no aparecen en ciertos líderes “introducidos en sus organizaciones por la puerta falsa, a golpe de talonario y amiguismo”. Un segundo grupo de habilidades requeridas tienen que ver con la coordinación: para aprovechar las ventajas del trabajo en equipo se precisa saber comunicar, pero también saber escuchar, entender los puntos de vista ajenos y dialogar de manera constructiva (Delgado, 1997:128).

Álvarez (1997:59) precisa que la función del líder hoy se ha convertido en vigilar el proceso de dinámica del grupo de trabajo. Su principal

preocupación no es resolver él mismo los problemas, sino el comportamiento del grupo en el proceso de resolución de los mismos. El líder se ha convertido, por consiguiente, en un “facilitador”, que significa:

- Poseer conocimientos y experiencias en dinámica de grupos y modificaciones organizativas.
- Poseer algunas cualidades de conducción de grupos como competencia, sensibilidad, disciplina, capacidad de influir y, sobre todo, capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que tenga en cuenta los objetivos de la organización.
- Sentirse comfortable en situaciones de cambio, ambigüedad y soportar bien el conflicto.
- El mismo autor concluye que el liderazgo situacional puede emerger de cualquiera en el centro de trabajo, no se ve como una cualidad que proviene del cargo o persona específica, más bien se deriva del contexto y de las ideas de los propios individuos que se influyen mutuamente. Así, un director de un centro escolar puede en ocasiones liderar una situación y en otros momentos ser liderado por un individuo que funciona perfectamente en el nivel informal de la organización.

Sin embargo, la tarea del liderazgo es difícil, tal como lo señala Slater (1997:203). La meta de todo liderazgo consiste en dar unidad y coherencia al esfuerzo de grupo y a la acción colectiva. No obstante las fuerzas dominantes en nuestro tiempo actúan contra la unidad y coherencia en la vida. Así,

el ejercicio del liderazgo, del buen liderazgo que es siempre una fuerza integradora en el mundo, es especialmente difícil en nuestro tiempo. El liderazgo en la actualidad, debe tratar de equilibrar las fuerzas de oposición presentes en nuestras sociedades modernas.

Enfocando el liderazgo en las instituciones educativas, Duigan (1992:129) precisa que nosotros concebimos a un líder educativo como alguien capaz de comunicar sentimientos de emoción, originalidad y frescura en una organización. Creemos también que un líder educativo es una persona que desafía a otros a participar en la visionaria actividad de definición de la “correctitud” y de los caminos preferentes del hacer y actuar en la educación.

#### **2.2.1.13 El papel de los directores en las escuelas eficaces**

“Una de las características de las escuelas eficaces es el liderazgo vigoroso del director. Las actitudes, valores, metas y comportamientos de éste son factores importantes en la aportación necesaria que realiza para tener una escuela exitosa en el logro de sus metas educativas. Una definición de lo que es una escuela eficaz es: una escuela en la que todos se sienten involucrados en el aprendizaje y el rendimiento, donde existen grandes expectativas, y la mejora educativa es una preocupación constante” (Bass, 1995:199).

Los estudios sobre la eficacia de la escuela dan cuenta insistentemente que un liderazgo activo por parte del director es esencial para una escuela innovadora y de éxito, pero que, además, involucra cada vez más a sus profesores, dándoles mayor participación en la toma de decisiones. Comparte su liderazgo estableciendo quién ostenta la competencia para un determinado propósito.

### **1º Cualidades y comportamientos de los directores eficientes**

Una descripción breve, para Pascual (1999:165), de las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores de las escuelas eficaces –cualidades que se han puesto de manifiesto en muchas investigaciones-, es la siguiente:

- Los directores eficientes tienen una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y motivan a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión.
- Tienen expectativas elevadas tanto sobre el desempeño del alumno como del trabajo del profesorado.
- Observan a los profesores en el salón de clases y les ofrecen una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar los problemas y mejorar la enseñanza.
- Fomentan la utilización eficaz del tiempo de enseñanza y diseñan procedimientos para reducir al máximo las interrupciones.

- Emplean creativamente los recursos materiales y humanos.
- Dan seguimiento y evalúan continuamente el rendimiento colectivo de los alumnos, y emplean la información para guiar la planificación docente.

## **2º Empatía y liderazgo vigoroso en la enseñanza**

El liderazgo vigoroso del director en la enseñanza significa aquellas acciones que asume un director, o que delega en otros, tendientes a impulsar el avance en el aprendizaje del alumno.

“Las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los alumnos, acordes con lo deseado, este liderazgo es eficaz en la medida en que esos objetivos generales se alcanzan” (Lorenzo, 2002:232). Tres ideas básicas, ligadas a este liderazgo del director en la enseñanza, y que comentaremos más adelante son:

- Los directores eficientes tienen asumida una imagen o una visión de lo que quieren conseguir.
- Esta visión orienta a los directores en la gestión y la dirección de sus escuelas.
- Los directores eficientes centran sus actividades en la enseñanza y en la actuación de los profesores en el salón de clases.

## **3º Conocimientos de administración**

Los directores pueden jugar un papel activo y personal en la mejora continua de la escuela y en logro de sus metas educacionales a través de:

trasmitir expectativas de la posibilidad de logro; desarrollar planes permanentes de formación de los profesores, para hacerlos competentes en alcanzar las metas propuestas; involucrar a los padres de familia en el apoyo a los planes de mejora; favorecer comportamientos adecuados por parte de los alumnos, incentivando su orientación educativa y estimulando su buena actuación.

Pueden además promover un entorno que recuerde permanentemente el compromiso conjunto a través de carteles y símbolos que comuniquen a todos, la visión, las expectativas, la misión, la orientación y los objetivos de la escuela.

Contribuye también a crear el clima académico, el reconocimiento y comunicación de los logros y premios obtenidos por los profesores y/o alumnos; alabar el buen desempeño y las capacidades de cada uno e interesándose por su bienestar personal.

Otras acciones, según Coronel (2000:218), que ayudarán a crear el clima académico por parte del director son:

- El seguimiento y evaluación del progreso de los alumnos. Los directores pueden discutir los resultados obtenidos con los profesores para determinar los niveles de exigencia. Las variaciones sobre estos niveles se utilizan como guía para una acción correctiva (evaluación formativa).
- Obtener los recursos materiales y humanos para un aprendizaje eficaz.
- Favorecer un ambiente seguro y ordenado, en el cual los alumnos se sientan bien acogidos y

estimulados; donde se eviten al máximo aquellas interrupciones en el tiempo dedicado al aprendizaje; donde se cuenta con normas claras que posibilitan la convivencia agradable; en el que los profesores conocen y utilizan principios sólidos de manejo del grupo; en el cual la escuela se mantiene decorada y atractiva; y donde, si es necesario, se excluye a los alumnos intencionadamente destructivos.

Por último, una de las funciones esenciales del director eficiente es la de observar a los profesores en la clase y discutir con ellos la forma de abordar los problemas y de mejorar su enseñanza. Evalúan y controlan el progreso de éstos y les ofrecen retroalimentación después de cada observación, así como el apoyo y ayuda necesarios para la mejora.

En este caso hay que entender la eficiencia como la optimización del trabajo durante el proceso del trabajo en la organización. En cambio la eficacia, es el resultado óptimo del proceso.

#### **4º Experiencia y capacidad de resolución de problemas**

Quizá es una de las actividades que más ocupan a los directores: la resolución de problemas. Los directores eficientes abordan los problemas desde una perspectiva altamente analítica, buscando las relaciones causa/efecto que puedan aportar soluciones. Saben involucrar a todos en el análisis de los problemas, su solución y en la toma

de decisiones, lo cual supone que el problema se asume de forma compartida y se establece un compromiso de buscarle una solución. Lo anterior supone un sistema de comunicación que permita que la información y las ideas fluyan hacia arriba y hacia abajo por toda la escuela.

El director debe mantener unas relaciones de amistad, sin menoscabo de su liderazgo y autoridad, que ayuden a lograr la cooperación de maestros, padres y alumnos.

## **2.3 DEFINICIÓN DE CALIDAD**

### **2.3.1 Definición**

Pérez dice que calidad es antes que nada algo, que afecta a la naturaleza de las cosas sean estos productos, bienes o servicios que se prestan. Como se afirma en los diccionarios, la calidad equivale a cualidad, a clase, a categoría, siendo habitual que se utilice como sinónimo de bueno, excelente, elevado, de forma que, se utilice como sinónimo de bueno, excelente, elevado, de forma que en caso contrario, sea necesario añadir algún adjetivo o adverbio, mala, baja, poca,...calidad.

Por lo tanto, la calidad en sentido absoluto se refiere a la excelencia del producto, bien o servicio, excelencia que no es otra cosa que la posesión plena de las notas que lo caracterizan o definen.

#### **Definiciones Formales**

Otras definiciones de organizaciones reconocidas y expertos del mundo de la calidad son:

- **Definición de la norma ISO 9000** “*Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*”.
- **Según Luis Andrés Arnauda Sequera** define la norma ISO 9000 “Conjunto de normas y directrices de calidad que se deben llevar a cabo en un proceso”.
- **Real Academia de la Lengua Española** “*Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie*”.
- **Philip Crosby:** “Calidad es cumplimiento de requisitos”
- **Joseph Juran:** “Calidad es adecuación al uso del cliente”.
- **Armand V. Feigenbaum:** “Satisfacción de las expectativas del cliente”.
- **Genichi Taguchi:** “Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad”.
- **William Edwards Deming:** “Calidad es satisfacción del cliente”.
- **Walter A. Shewhart:** “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).”

### 2.3.2 Evolución Histórica del Concepto de Calidad

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

<b>Etapa</b>	<b>Concepto</b>	<b>Finalidad</b>
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacer al cliente.</li> <li>○ Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho</li> <li>○ Crear un producto único.</li> </ul>
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacer una gran demanda de bienes.</li> <li>○ Obtener beneficios.</li> </ul>
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.</li> </ul>
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Minimizar costos mediante la Calidad</li> <li>○ Satisfacer al cliente</li> <li>○ Ser competitivo</li> </ul>
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra</li> </ul>
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacer las necesidades técnicas del producto.</li> </ul>
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacer al cliente.</li> <li>○ Prevenir errores.</li> <li>○ Reducir costes.</li> <li>○ Ser competitivo.</li> </ul>
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacer tanto al cliente externo como interno.</li> <li>○ Ser altamente competitivo.</li> <li>○ Mejora Continua.</li> </ul>

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

Este término ha ido evolucionando conforme ha pasado el tiempo, ya que como mencioné anteriormente las significaciones van a ir variando del contexto social en que nos encontremos. Por lo que se puede decir que en los años 40's, a lo que principalmente hacía alusión era al control final de los productos, los cuales al ir mejorando la satisfacción del cliente nos iba a ocasionar que el producto fuera adquiriendo diferentes costes, por lo que en esta época si una persona quería calidad debía pagarla.(HAIM, 2000, p.47).

En los años 50 y 60's, va a aparecer el concepto de aseguramiento de la calidad, el cual se iba a interesar principalmente por la buena calidad del proceso que se llevara para poder obtener un producto de calidad, por lo que aquí se planteó, que para poder obtener un buen producto, debía de tener también un buen proceso.

En los años 70 y 80's este término se empezó a asociarse con la competencia entre otros países, lo cual

produjo que se mejorara no solo el proceso sino también el producto para que el resultado fuera mucho mejor.

Como se puede observar, la concepción de la calidad educativa, se ha ido modificando poco a poco, pero se puede observar que el término calidad empezó primero a utilizarse para poder decir que ciertos productos eran mejores que otros, es decir, principalmente se usaba y actualmente se sigue usando para hacer comparaciones y poder dichas comparaciones. Por lo tanto no solo el sector industrial utilizó este término, sino que el sector educativo fue otro de los sectores de la sociedad que lo utilizó, y actualmente podemos encontrar este término en cualquier lugar y producto.

### **2.3.3 La calidad de la educación**

Según Inés Aguerro, en su artículo titulado “La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación” (Aguerrero, 1999), sobre el concepto de “calidad de la educación” sostiene se produjo históricamente dentro de un contexto específico y proviene de un modelo de calidad de resultados, de calidad del producto final que se asocia con los conceptos de la ideología de eficiencia social que considera al docente poco menos que como un obrero de línea que emplea paquetes instruccionales, cuyos objetivos, actividades y materiales le llegan prefabricados, y de calidad se mide por factores casi aislados que se identifican en el producto o resultados finales.

Esta definición de calidad del servicio educativo que se emplea como sinónimo de eficiencia, ha sido refutada por diversos autores, ya que la calidad educativa, como se verá

a continuación es un proceso más complejo en el cual intervienen múltiples factores.

Para García Cano, en su Evaluación de la Calidad educativa (García Cano 1998,p. 106), la calidad de la educación es como una espiral ascendente ya que siempre es posible pretender más calidad. Para el autor, no se puede hablar de “núcleos aceptables” de calidad ya que siempre tenemos que estar insatisfechos con los niveles de calidad alcanzados. García Cano señala que la calidad de la educación no es sinónimo de educación eficiente ni eficaz porque es un proceso de mejora continua y para siempre, que supone eficiencia es decir la capacidad de producir lo máximo con el mínimo tiempo y energía y que implica eficacia, en el sentido de poseer la capacidad de lograr los objetivos propuestos.

Así, “La calidad de la educación es más que el sentimiento académico”.

Indicadores recientes sobre la calidad de la educación incluyen actitudes de los estudiantes hacia los materiales escolares, el compromiso de los estudiantes, de los profesores, “ofrecer un servicio de calidad pasa por ser eficaces y eficientes, no buscando la rentabilidad pero si actuando y gestionando los recursos con la responsabilidad social que se deriva del carácter de servicio público que tienen los centros educativos, pero no basta con ello, puesto que la calidad implica también, el esfuerzo constante por ser mejores cada vez” sostiene García Cano Para Pérez Juste (Perez, Juste ,2001, pp. 24-32) La educación será de calidad si se presentan las siguientes condiciones.

- a. Si la acción formativa se considera perfectible.
- b. Si en un proceso educativo se forma a la persona en su totalidad.
- c. Si tal formación se concreta en una finalidad que le permita llegar a la plenitud de la vida.
- d. Si tal formación se realiza teniendo en cuenta la diversidad y la individualidad de los educandos.

En síntesis, la finalidad de una educación de calidad es “formar personas autónomas, capaces de darse un proyecto personal de vida valiosa y de llevarlo libremente a la práctica, sostiene Pérez Juste.

Andrés Senlle y Nilda Gutiérrez (Senlle y Gutiérrez 2005, pp. 15 y 16), sostiene que la calidad de la educación entre otras ideas es:

- a. Un cambio cultural permanente, La calidad es un camino y no un logro limitado.
- b. Una metodología para gestionar la educación
- c. La aplicación sistemática de modelos ya creados y adoptados internacionalmente para gestionar organizaciones como la Fundación Europea para la gestión de la calidad (EFQM) y las normas de la serie (ISO) 9000 :2000.
- d. Un compromiso de las autoridades para la mejora continúa de los procesos educativos.
- e. Una forma de lograr resultados medibles.
- f. Un fenómeno que implica el desarrollo social.
- g. Un concepto que permite entender la educación como un proceso continuo.
- h. Un proceso que permite el reciclaje y la reactualización de docentes en el uso de métodos y sistemas para el

tratamiento de las relaciones personales y las interacciones.

- i. Un proceso que debe tener en cuenta las necesidades de los clientes en la educación. Los clientes primarios, considerados los educandos, los clientes secundarios: la familia, y los terciarios: la sociedad.
- j. Un proceso que supone el desarrollo de la competencia.
- k. Un concepto que posibilita poner en común los requerimientos empresariales y sociales con la educación en formación.
- l. Un aspecto que supone el análisis de las necesidades sociales, tanto de organizaciones como de empresas.
- m. Un proceso que supone el análisis de las necesidades y expectativas de los educandos.
- n. Un proceso que se orienta a formar ciudadanos aptos para la convivencia armónica y pacífica.
- o. Un aspecto que exige implantar una educación para el saber ser y el saber hacer .
- p. Un proceso que permite formar personas para su actuación social.

La calidad de la educación es una expresión que denota muchas cosas distintas. Uno de los retos es estandarizar el concepto de modo tal que se tenga un concepto común para abordar su problemática. José Carlos Flores Molina (Flores Molina,1999)en su trabajo titulado. La gestión de un programa de calidad, la autoevaluación y la acreditación sostiene que la calidad de la educación es un concepto que se usa comúnmente con el fin de expresar solo alguna dimensión de la calidad, por ejemplo, la calidad de los docentes, la calidad de la infraestructura, la calidad de los estudiantes, o la calidad de la inversión en educación,

dejando de lado el carácter multidimensional e integral del concepto de calidad en educación.

Los intentos de definir el concepto de calidad aplicado a la educación han generado múltiples controversias. Así según Tiana Ferrer (Tiana 1999, p.45) una primera aproximación al concepto de calidad de la educación ha consistido en concebirlo como eficacia, las ideas el concepto de calidad en función del cumplimiento efectivo de los objetivos educativos propuestos. Esta concepción pone énfasis en la calidad del producto educativo, del mismo modo que en la era industrial se consideraba la perfección del producto como el criterio central de calidad.

Una segunda definición consistía en considerar la calidad de la educación como sinónimo de eficiencia, es decir el grado de adecuación entre los objetivos alcanzados y los recursos utilizados.

Un tercer enfoque del concepto de calidad de la educación pone en relieve la satisfacción de necesidades y expectativas. Esta definición, otorga un papel preponderante tanto al contexto como a los procesos escolares, debido a la influencia de las nuevas tendencias de gestión de calidad y la calidad total que se han extendido del ámbito económico empresarial al educativo.

Este último enfoque subraya dos aspectos importantes. Por un lado, la satisfacción de necesidades educativas, y del otro la pertinencia de los objetivos y los logros de la educación.

#### **2.3.4 Criterios para valorar una educación de calidad**

Pérez Juste señala que una educación de calidad puede medirse en función de las metas que una entidad educativa pretende alcanzar y que hay cuatro principios básicos que permiten valorarla. Estos son:

1. La totalidad como criterio de calidad. La educación debe mejorar o perfeccionar a la persona, en lugar de degradarla o limitarla. Entiendo a la educación como una influencia no manipuladora de los educadores. La educación no es solo una transmisión de saberes, sino también actitudes y valores.
2. Integralidad y calidad. Una escuela debe tener una adecuada organización que permita a sus miembros la realización de proyectos compartidos: Para ello, una escuela debe tener metas claras para que sus proyectos educativos sean armónicos y coherentes y posibiliten la participación de todos sus miembros.
3. La adaptación como criterio de calidad. Todo proyecto educativo debe adecuarse a las características y realidades de los educandos. En efecto el proyecto no puede ser uniforme, sino, personalizado, para así poder atender las diferencias personales sobre la base del curriculum común.
4. Armonía y coherencia. Una educación de calidad debe facilitar, sin carencias, el paso de la educación primaria a la secundaria y de esta a la Universidad hasta llegar a su desempeño profesional. El sistema educativo debe facilitar la formación profesional y el desempeño de una vida adulta, productiva, adaptada y satisfactoria.
5. Para que un servicio educativo alcance niveles de excelencia debe considerarse , en opinión de Ramón

Pérez Juste ,(Pérez Juste, 1998,p.87), los siguientes aspectos:

- a. Un clima institucional coherente en el que se vivan los valores propuestos en el proyecto educativo.
- b. La base de la acción educativo reside en el logro de una solida formación intelectual, orientada a conseguir que los educandos además de saber cosas, aprendan a pensar, a razonar, a poseer y a aplicar criterios propicios para valorar y lograr así la autonomía intelectual que es el soporte de una autonomía moral.
- c. Metodológicamente, la enseñanza debe orientarse aprendizajes no superficiales, para suscitar en el alumno un conocimiento profundo de las cosas.
- d. Desarrollo del juicio moral a través de la valoración de las instituciones que se presentan tanto en los contenidos de la asignatura como en los acontecimientos de la vida social.
- e. Ejercicio ordinario de los valores para los alumnos. La debe ofrecer ocasiones para elegir y comprometerse, para ejercer su libertad y ser responsables de sus actos.
- f. Conexión de la Institución Educativa con su comunidad, creando oportunidades para que el alumno pueda ejercitar, en la realidad que le rodea, los valores que libremente seleccione.

### **2.3.5 La calidad del servicio educativo**

La calidad del servicio educativo implica el logro de los objetivos propuestos en el planeamiento estratégico de la organización, según lo sostiene Francisco Farro (Farro Custodio, 1999 pp.49-67), tales objetivos se pueden plasmar en los siguientes rubros.

- a. Mejoramiento de los procesos de planeamiento y gestión institucional
- b. Mejoramiento de los procesos pedagógicos del aprendizaje.
- c. Mejoramiento de los procesos pedagógicos de la enseñanza, estudio investigación y desarrollo de habilidades.
- d. Mejoramiento del proceso de práctica de valores y actitudes como el orden de puntualidad, constancia, eficacia, eficiencia, etc.

### **2.3.6 Lo que no es calidad de la educación**

Luego de todo lo expuesto, se puede descartar el concepto y sostener, en oposición a quienes lo sostienen que, en definitiva, no es calidad lo siguiente:

- a. Agregar un nuevo examen a los viejos sistemas
- b. Cambiar unas materias por otras.
- c. Cambiar y reactualizar temarios.
- d. Alargar o reducir horarios
- e. Dividir un ciclo en dos
- f. Inventar nuevos nombres para ciclos de la educación
- g. Agregar un nuevo curso.
- h. Pensar que con uno o dos materias nuevas sobre ética o comportamiento, la sociedad estará satisfecha.
- i. Hacer cambios a espaldas de la sociedad y sus necesidades.
- j. Hacer cambios sin la participación de las partes interesadas, agentes sociales y clientes.

### **2.3.7 Planeamiento estratégico y calidad de la educación**

El planeamiento estratégico es el proceso mediante el cual una institución educativa define su visión y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Participan todos los actores educativos.

Una estrategia educativa apropiada obtiene información, la procesa para su posterior análisis con el objetivo de decidir sobre el rumbo que la institución debe seguir. Dichas estrategias deben estimular a todos los miembros de la organización educativa a comprometerse y llevar a cabo acciones para lograr resultados educativos específicos.

El proceso de planeamiento estratégico responde a cinco preguntas clave, que son las siguientes.

- a. ¿Dónde estamos?( diagnóstico estratégico)
- b. ¿Dónde queremos estar?(direccionamiento)
- c. ¿Cómo lo vamos a lograr? (proyección estratégica)
- d. ¿Qué tareas necesitamos realizar? (planes de acción)
- e. ¿Cuál es el desempeño organizacional y cuáles son los logros del proceso? (monitoreo). (Santos Jiménez, p 44).

### **2.3.8 Calidad educativa en el Perú**

Debemos en este caso utilizar el slogan del Sistema de Defensa Civil, “La calidad educativa es tarea de todos”.

Desde que el hombre no se forma nunca de modo abstracto sino en la praxis, bajo la influencia de un grupo humano; de su cultura peculiar, por algo lo primero que aprende es hablar lo que escucha.

La calidad educativa es pues un proceso que nos debe dirigir hacia la idealidad. No tratamos de soñar sino de materializar aquello que tenemos como idea.

Estamos hablando entonces que para lograr esa calidad educativa deben intervenir entre otros: El Estado, la Municipalidad, los profesores, los alumnos, la comunidad, los padres de familia, los medios de comunicación social (prensa, radio, tv.) y todas las instituciones que rodean el entorno social.

Ante el reto de la calidad de la Educación si no podemos hacer mucho, más vale que hagamos algo.

#### **2.3.8.1 Política educativa**

El ministerio de educación en el marco del contexto internacional de los diferentes foros a nivel mundial como regional se compromete a desarrollar el Plan Nacional de Educación Para Todos 2005-2015.

El Plan Nacional de Educación Para todos (PNEPT) es un documento de planeación y vigilancia al 2015 que parte de un diagnóstico de la educación en el Perú a la luz de los seis objetivos de DAKAR y plantea metas y cierre de brechas. La Calidad de la Educación en Perú se da mediante la ley 28044 Ley General de Educación y en el Capítulo III se hace referencia a la Calidad de la Educación en los artículos:

### **Artículo 13°.- Calidad de la educación**

Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

a) Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.

b) Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.

c) Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.

d) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.

e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.

f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.

g) Investigación e innovación educativas.

h) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

Corresponde al Estado garantizar los factores de la

calidad en las instituciones públicas. En las instituciones privadas los regula y supervisa.

**Artículo 14°.- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa**

El Estado garantiza el funcionamiento de un Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa que abarca todo el territorio nacional y responde con flexibilidad a las características y especificidades de cada región del país.

El Sistema opera a través de organismos autónomos, dotados de un régimen legal y administrativo que garantiza su independencia.

**Artículo 15.- Organismos del Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa**

Los organismos encargados de operar el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa son:

- En la Educación Básica, el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa.
- En la Educación Superior, un organismo que será creado y normado por ley específica.

**Artículo 16°.- Funciones de los Órganos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa**

En el ámbito de sus competencias, los organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación:

- a) Promueven una cultura de calidad entre los docentes y las instituciones educativas.

- b) Evalúan, en los ámbitos nacional y regional, la calidad del aprendizaje y de los procesos pedagógicos y de gestión.
- c) Acreditan, periódicamente, la calidad de las instituciones educativas públicas y privadas.
- d) Certifican y recertifican las competencias profesionales.
- e) Difunden los resultados de las acciones evaluadoras y acreditadoras de las instituciones educativas, haciendo uso de los medios de comunicación.
- f) Desarrollan programas orientados a formar profesionales especializados en evaluar logros y procesos educativos.
- g) Compatibilizan los certificados, grados, diplomas y títulos educativos nacionales y establecen su correspondencia con similares certificaciones expedidas en el extranjero.
- h) Elaboran, con participación de las instancias descentralizadas, los indicadores de medición de la calidad que contribuyan a orientar la toma de decisiones.

#### **2.3.8.2 Ley específica sobre la calidad de la educación**

El martes 23 de mayo del 2006 ocurrió un hecho trascendental, el Congreso de la República promulgó la Ley Nro. 28740, la misma que crea la entidad encargada de normar los procesos de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa, que en adelante se conocerá como SINEACE. Esta es una respuesta a la urgente necesidad de impulsar la mejora de la calidad

educativa peruana, tal como lo reclaman la comunidad educativa, el empresariado, los colegios profesionales, los partidos políticos y, lo que es más importante, la sociedad peruana.

Las diferencias entre universidades, institutos, colegios y escuelas son ahora tan grandes que hablar de educación peruana es sólo una construcción verbal. En un extremo, pocas instituciones califican como competentes y de primer nivel; en el otro, muchas funcionan en precarias condiciones físicas y académicas. ¿Qué hacer entonces con esta oferta variopinta? ¿Cerramos las instituciones que no califican? Coincidirán conmigo en que esta medida extrema no tiene factibilidad política ni social. La solución a este problema es el SINEACE, que precisamente "...tiene la finalidad de garantizar a la sociedad que las instituciones públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad". Esta misión parece desmesurada, pero se han tomado precauciones: (1) El Estado, mediante esta norma, otorga al SINEACE independencia e imparcialidad en sus procesos de evaluación, acreditación y certificación. En efecto, el Consejo Superior del SINEACE, adscrito al Ministerio de Educación como organismo público descentralizado con autonomía normativa, administrativa, técnica y financiera, es dirigido por tres personas que eligen entre ellas a un presidente o presidenta; estas, a su vez, son elegidas por sendos colegiados que representan a la Educación Básica (IPEBA), la Educación Superior no Universitaria (CONEACES) y

la Educación Universitaria (CONEAU). Los colegiados se constituyen, en minoría, con representantes del Ejecutivo y, en mayoría, con aquellos procedentes de instituciones educativas públicas y privadas, y gremios empresariales y profesionales. Esta composición asegura que las decisiones que se tomen alcancen el mayor consenso posible, neutralizando arbitrariedades y corruptelas tanto de origen estatal como privado. (2) Estos órganos definirán estándares e indicadores de medición de la calidad que facilitarán una dialéctica de diagnóstico y superación del nivel de calidad en cada una de las instituciones educativas del país y, lo que es más importante, serán comunicados a la ciudadanía.

El Sistema operará gradualmente y, estamos seguros, lo hará persuasivamente, asegurando de esta manera su legitimación en la sociedad. Es de esperar que las instituciones que deben acreditar representantes en el SINEACE lo hagan con sentido de responsabilidad, designando a personas con ejecutoria impecable, juicio propio y capacidades intelectuales pertinentes a los retos que asumirán. De nuestra parte, como ha sido nuestra conducta, abriremos al más amplio consenso la tarea de reglamentar la norma. Felicitaciones al Congreso de la República, especialmente a la Comisión de Educación. (Artículo de Opinión redactado por el Ministro de Educación, Arq. Javier Sota Nadal, publicado por el Diario el Comercio el 13 de junio de 2006)

### 2.3.9 La calidad total

El concepto de calidad total significa un cambio de paradigma de gestión, porque es una nueva forma de concebir y conducir una organización escolar. Se inicia analizando las necesidades, y expectativas del cliente para satisfacerlas, y más aun superarlas. Las estrategias para lograr la calidad total pretenden garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad y asegurando la satisfacción permanente de sus clientes.

### 2.3.10 Factores que influyen en la calidad de la educación

#### **Factores Externos:**

**Desarrollo y Educación.-** A partir de la educación del setenta se ha extendido la hipótesis que vincula la educación y desarrollo haciendo de esta ultima una variable dependiente de la primera. Esta línea fue cuestionada en función del contexto social de aquella época, pero en la actualidad existe una tendencia a retomarla.

**La Teoría del Capital Humano.-** Durante los años sesenta la teoría del Capital Humano, modelo, modelo tecno democrático, considera que:

- a. Existe la necesidad de incrementar la inversión pública en el nivel primario, ya que es considerado clave del desarrollo económico.
- b. La educación considera el vehiculó principal de igualación de oportunidades sociales.

El circulo vicioso entre economía y educación .-Pese al intenso incremento de matrícula, las desigualdades sociales se mantienen respecto a las posibilidades de promoción

social. El ajuste entre oferta y la demanda da lugar al fenómeno del desempleo, y el personal calificado es desplazado hacia ocupaciones que demanden inferior capacitación.

Esta idea la refuerzan los estudios de Coleman que parecían demostrar que “los recursos invertidos en una institución escolar ejercen mucho menos influencia que los procesos psicosociales” señala Cano García (Cano García, 1998).

Es innegable “que la economía influya en la educación (...) las partidas presupuestarias, los fondos, los recursos que se dispongan condicionaran la cantidad y la calidad de la educación. Quizá disponer de medios no sea una condición suficiente pero es, desde luego, una condición necesaria”, añade Cano García.

### **Factores Internos**

**Inversión y Objetivos.-** Asimismo, cambios en el seno de la propia sociedad fueron generando un visible interés por la problemática de la calidad de la educación.

**Inversión Social.-** Se produce un cambio en la representación social respecto a la educación en tanto que está cada vez mas deja de ser considerada como gasto para ser considerada como inversión a futuro.

**Accesibilidad y Calidad.-** La reconsideración de los efectos de las reformas educativas que no siempre han conseguido los objetivos propuestos: “ en el pasado se suponía la calidad de la enseñanza y del aprendizaje como constitutivos del sistema(...) se daba por sentado que mas años de escolaridad tenían necesariamente como consecuencia

ciudadanos mejor preparados y recursos humanos más calificados y productivos(...) El sistema era una suerte de “caja negra” solo bastaba la preocupación por que la sociedad tuviera acceso al mismo”.(Torranzos,1996).

**Mejorar la Calidad.-** Inspiración de Políticas Educativas. De esta forma, la preocupación por la calidad se convierte en inspirador del diseño de políticas educativas. Sin embargo, el consenso respecto al parámetro de la calidad exige una reflexión aparte puesto que involucra diferentes perspectivas.

En primer lugar, se observa que el término calidad es utilizado con frecuencia en el terreno educativo, “existe una indefinición y ambigüedad de término que hace que cada individuo le atribuya un significado diferente”, sostiene Cano García.

Es posible identificar hasta tres connotaciones diferentes del concepto de calidad de la educación.

a. Calidad de la educación como eficacia: Se considera educación de calidad aquella en la que se logran los objetivos previstos por el currículo al término de determinados ciclos o niveles.

No se trata solo de analizar la matrícula y la asistencia sino que pasan a “primer plano los resultados de aprendizajes efectivamente alcanzados por la acción educativa”. (Torranzos, 1996).

b. Calidad del educación como relevancia: se considera educación de calidad a la que posee contenido que respondan adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona en sus dimensiones afectiva, moral, física, e intelectual que le permite

desempeñarse de manera eficiente en las diversas esferas de la sociedad.

c. Calidad de procesos: Esto es cuando se consideran los medios que el sistema brinda a los alumnos a fin de abordar las experiencias de aprendizaje. Desde esta perspectiva, por ejemplo, la evaluación se considera una herramienta destinada, entre otras cosas, a monitorear las aspiraciones de calidad de las diferentes políticas educativas.

### **2.3.11 Indicadores de calidad**

La medición de la calidad de las instituciones educativas para su posterior acreditación como tales no puede realizarse sino analizando los indicadores de calidad que ellos poseen. Estos indicadores son los siguientes.

#### **Indicadores referidos a Gestión Institucional.**

- Prestigio o reputación que adquiere una institución con respecto a sus pares.
- Disponibilidad de recursos académicos y financieros necesarios para el funcionamiento eficiente de la institución.
- Resultados que obtiene la institución en las funciones básicas que le competen.
- Valor intrínseco de los contenidos académicos.
- Apreciación del valor agregado del servicio que ofrece.
- Nivel de logro de los estándares de calidad pre establecidos.
- Índice de egresados.
- Tasa de retención.
- Proceso de diversificación curricular.
- Sistema de tutoría y orientación al estudiante.

### **Indicadores referidos a las autoridades.**

- Estado de gestión y liderazgo.
- Tipo de autoridad que ejerce.
- Formación o capacitación específica que poseen para desempeñar funciones de dirección.
- Cualidades éticas y morales en el desempeño de sus funciones.

### **Indicadores referidos al personal docente**

- Grado y título académicos que ostenten.
- Porcentaje de post graduados entre el personal docente
- Producción intelectual
- Participación en eventos académicos

### **Indicadores referidos a los estudiantes**

- Habilidades académicas
- Aptitudes académicas
- Motivación de logro
- Identificación con los objetivos de la institución.

### **Indicadores referidos al soporte administrativo de la institución**

- Índice de satisfacción de las necesidades de equipo de apoyo al proceso educativo.
- Infraestructura.
- Equipamiento.
- Capacidad de las Aulas.
- Laboratorios.
- Centros de cómputo.
- Instalaciones deportivas.

## 2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Director.-** Individuo o entidad encargada de direccionar las acciones educativas, administrativas, estratégicas, institucionales de una Entidad pública o privada.

**Relaciones Humanas.-** Son las destinadas a mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos, fundamentada en el reconocimiento y respeto de la persona humana.

**Relaciones cordiales.-** Interrelación entre dos o más personas de manera afectiva, amistosa y sincera dentro de una organización o fuera de ella.

**Motivación para el trabajo.-** Nivel de estimulación que se crea o se promueve por parte del director y docentes en las instituciones educativas, tendientes a un mejor trabajo.

**Liderazgo interpersonal.-** Es el tipo de director activo y visible, pone énfasis en la interacción personal, se ajusta a una definición muy profesional.

**Liderazgo administrativo.-** Se basa primero en organizar y luego actuar, realiza técnicas administrativas donde implica la importancia dentro del procedimiento de control organizativo.

**Liderazgo político.-** El estilo es abierto, autoritario, ilegítimo, por ende permanece encubierto.

**Liderazgo antagónico.-** Es interpersonal, se basa en la conversación. Estimula el debate público y es un destacado participante

de él. Hace frente a las incertidumbres del debate público relativamente desorganizado.

**Liderazgo transaccional.-** Los líderes transaccionales son aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de papeles y tareas.

**Líder carismático.-** Los líderes carismáticos tienen un impacto excepcional en sus organizaciones. De vez en cuando surge un líder cuya gran visibilidad y carisma personal captan la conciencia del público. El líder responde a la necesidad humana de ser apoyados en nuestro desarrollo.

**Clima institucional.-** Viene a ser el grado de cordialidad y afectividad que se da dentro de una institución educativa para el mejor desempeño de los docentes, directivos, alumnos, etc.

## CAPÍTULO III

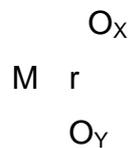
# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación corresponde al tipo de investigación básica debido a que va a enriquecer el conocimiento científico en lo que respecta al servicio educativo que se brinda en la institución educativa N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, con relación a los estilos de liderazgo del director de dicha institución. Es de nivel descriptivo, por cuanto describe qué estilos de liderazgo predominan en el director y cuál o cuáles tienen directa relación con la calidad del servicio educativo.

### 3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Asume el diseño correlacional y se manifiesta con el siguiente diagrama:



Donde:

M es la muestra de investigación

$O_x$  es la observación de la variable X

$O_y$  es la observación de la variable Y

r es el grado de relación entre ambas variables

### 3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	ÍNDICE
<b>Variable X:</b>  Estilos de liderazgo	<b>Autoritario/Dictatorial</b>   <b>Democrático</b>   <b>Carismático</b>   <b>Transformacional</b>   <b>Transaccional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Dirección</li> <li>• Motivación negativa</li> <li>• Control</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativo</li> <li>• Autoridad descentralizada</li> <li>• Motivación positiva</li> <li>• Promoción</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia</li> <li>• Meta</li> <li>• Sensibilidad</li> <li>• Comunicación de expectativas</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y misión</li> <li>• Inspiración</li> <li>• Estimulación intelectual</li> <li>• Consideración individualizada</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa por excepción</li> <li>• Gerencia por excepción</li> </ul>	Nunca A veces Casi siempre Siempre	1 2 3 4
<b>Variable Y:</b>  Calidad de servicio educativo	<b>Calidad de enseñanza</b>         <b>Organización del aula</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicación del docente</li> <li>• Utilización de técnicas</li> <li>• Uso de estrategias</li> <li>• Materiales didácticos</li> <li>• Exposición de temas</li> <li>• Motivación</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sectores</li> <li>• Normas de convivencia</li> <li>• Policía escolar y municipio escolar</li> <li>• Distribución de mobiliario</li> <li>• Tamaño de aula</li> </ul>	Nunca A veces Casi siempre Siempre	1 2 3 4

	<b>Ambiente escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesas y sillas adecuadas</li> <li>• Servicios higiénicos</li> <li>• Limpieza de sectores</li> <li>• Servicio de agua</li> <li>• Materiales didácticos</li> <li>• Instalaciones eléctricas y sanitarias</li> <li>• Participación en concursos</li> <li>• Respeto de los derechos humanos</li> <li>• Excursiones y otros</li> </ul>		
--	-------------------------	--	--	--

### 3.4 ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

La prueba de hipótesis se efectúa con el Rho de Spearman debido a que las variables van a ser convertidas a variables cualitativas (niveles) para determinar la calidad de los estilos de liderazgo y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 del distrito de Huaral, tanto de la hipótesis general como de las hipótesis específicas.

La significatividad de la determinación es al 95% de intervalo de confianza y un margen de error del 5%, nivel de significancia permitido para rechazar las hipótesis nulas.

### 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está conformada por un total de 240 personas entre docentes y alumnos de la institución educativa N° 21009 del distrito de Huaral, departamento de Lima.

El tamaño de muestra es de 120 docentes, asumiéndose la totalidad de la población por ser pequeño el número; la segunda muestra estuvo conformada por 120 estudiantes, elegidos de forma intencional no probabilística.

## 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 3.6.1 Técnicas de recolección de datos

Para observar la primera variable de investigación: Estilos de liderazgo del director, se aplicó la técnica de la encuesta, dirigida a los docentes que conformaron la muestra de investigación.

Para determinar la calidad del servicio educativo se aplicó la misma técnica de la encuesta dirigida a los estudiantes que han conformado la muestra de investigación.

### 3.6.2 Instrumentos de recolección de datos

#### 1º Instrumento para observar sobre la formación y capacitación

##### FICHA TÉCNICA:

**Nombre:** Instrumento de recolección de datos dirigido a los docentes para conocer sobre los estilos de liderazgo de los directivos de instituciones educativas públicas.

**Autor:** Javier Cahuas Orellana

**Lugar:** Huaral

**Objetivo:** Percepción del docente respecto al estilo de liderazgo que predomina en su director de la institución educativa donde labora.

**Administración:** Individual y/o Colectiva

**Tiempo de duración:** 20 minutos en promedio

**Contenido:**

El instrumento contiene un total de 40 ítems, estructurado en cinco dimensiones (estilos): autoritario/dictatorial, democrático, carismático, transformacional y transaccional. Se utiliza una

escala tipo Likert con cuatro alternativas (escala) y sus índices respectivos:

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

**Validez:** Por juicio de expertos y se otorga la denominación de bueno al instrumento en la composición y número de los ítems, la escala, etc.

**Confiabilidad:** Presenta un coeficiente de 0.750 según el alfa de Cronbach, lo que indica que el instrumento es fiable.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,750	40

## 2º Instrumento para determinar la calidad del servicio educativo

### FICHA TÉCNICA:

**Nombre:** Instrumento de recolección de datos para determinar la calidad del servicio educativo.

**Autor:** Javier Cahuas Orellana

**Lugar:** Huaral

**Objetivo:** Percepción de los estudiantes (usuarios) respecto al servicio educativo que reciben en instituciones educativas del distrito de Huaral, departamento de Lima.

**Administración:** Individual y/o Colectiva

**Tiempo de duración:** 20 minutos en promedio

**Contenido:**

El instrumento contiene un total de 46 ítems.

**Validez:** Por juicio de expertos y se otorga la denominación de bueno al instrumento en la composición y número de los ítems, la escala, etc.

**Confiabilidad:** Presenta un coeficiente de 0.927 según el alfa de Cronbach, lo que demuestra que dicho instrumento es altamente confiable

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,927	46

### 3.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los resultados de la investigación que se obtienen en el trabajo de campo son procesados con el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS), versión 18, para establecer la relación entre los estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 del distrito de

Huaral, departamento de Lima, a través del Rho de Spearman (estadística inferencial). Asimismo, se presentan resultados mediante tablas de frecuencias, medidas de tendencia central y de variación (estadística descriptiva).

## **CAPÍTULO IV**

# **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En esta parte del informe de investigación se presentan resultados del trabajo de campo realizado a las muestras de estudio, conformadas por docentes y estudiantes, tanto de la variable estilos de liderazgo como del servicio educativo que brinda la institución educativa N° 21009 de Huaral.

En ese sentido, a fin de ofrecer un panorama asequible de comprensión, se han establecido niveles de cualificación para cada variable: nivel alto, nivel medio y nivel bajo, para determinar ambas variables. Se presentan a través de tablas de frecuencia para los estilos de liderazgo del director, así como para la calidad del servicio educativo que reciben los estudiantes, percepción que muestran los propios alumnos.

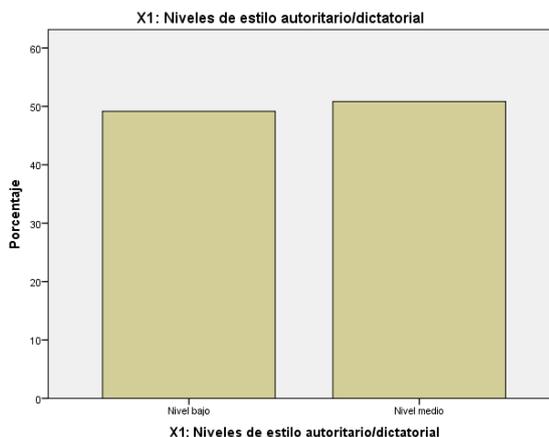
#### 4.1.1 Resultados de la variable: Estilos de liderazgo del director

Tabla 01:

**X1: Niveles de estilo autoritario/dictatorial**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	59	49,2	49,2	49,2
	Nivel medio	61	50,8	50,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Gráfico 01:



Los resultados de la investigación que se muestran en la tabla de frecuencias 01 dan cuenta que en el 50,8% de los casos el directivo de la institución educativa N° 21009 de Huaral asume el liderazgo autoritario/dictatorial en un nivel medio; en tanto, en el 49,2% de los casos asume en un nivel bajo.

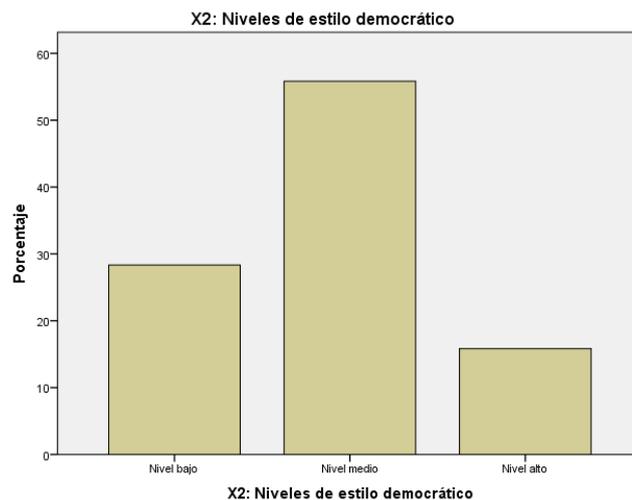
Esto significa que el directivo de las institución educativa N° 21009 de Huaral asumen el liderazgo autoritario/dictatorial en un porcentaje considerable, lo que es preocupante puesto que en organizaciones modernas no es adecuado este tipo de liderazgo de quienes dirigen una institución educativa.

Tabla 02:

**X2: Niveles de estilo democrático**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	34	28,3	28,3	28,3
	Nivel medio	67	55,8	55,8	84,2
	Nivel alto	19	15,8	15,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Gráfico 02:



Los datos que se muestran en la tabla de frecuencias 02 dan cuenta que el estilo democrático se da, en la institución educativa N° 21009 de Huaral, en un 55,8% en un nivel medio o con regular frecuencia; en el 28,3% en un nivel bajo y en el 15,8% en un nivel alto o con mayor frecuencia.

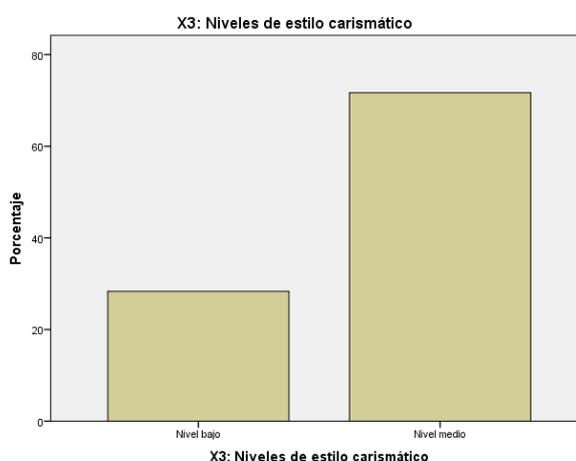
Esto significa que este tipo de estilo de liderazgo, que convoca democráticamente al personal docente y demás trabajadores para la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la participación del pleno en asuntos de importancia para la organización, etc., se da de manera regular, es decir, en la mayoría de los casos no se cumple plenamente este tipo de liderazgo.

Tabla 03:

### X3: Niveles de estilo carismático

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel bajo	34	28,3	28,3	28,3
	Nivel medio	86	71,7	71,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Gráfico 03:



Los resultados de la investigación dan cuenta que el estilo carismático en la institución educativa N° 21009 de Huaral se cumple en un nivel medio en el 71,7% de los casos; en tanto, en un nivel bajo se cumple en el 28,3% de los casos.

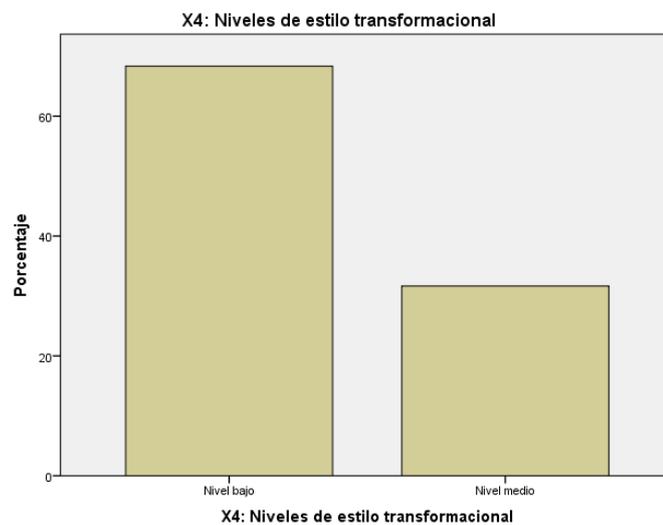
Esto significa que el directivo al asumir el estilo carismático, en una mediana proporción, se muestra muy seguro de sus actos, expresa su confianza en que cada uno va a lograr las metas propuestas, son accesibles a los pedidos de sus docentes, son sensibles a las necesidades de sus seguidores, comunican las altas expectativas que tienen sobre el desempeño de sus miembros, etc.

Tabla 04:

#### X4: Niveles de estilo transformacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nivel bajo	82	68,3	68,3	68,3
Nivel medio	38	31,7	31,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Gráfico 04:



Los resultados de la investigación dan cuenta que el director de la institución educativa N° 21009 de Huaral asume el estilo de liderazgo transformacional en un nivel bajo en el 68,3% de los casos, mientras que en el 31,7% de los casos se da en un nivel medio.

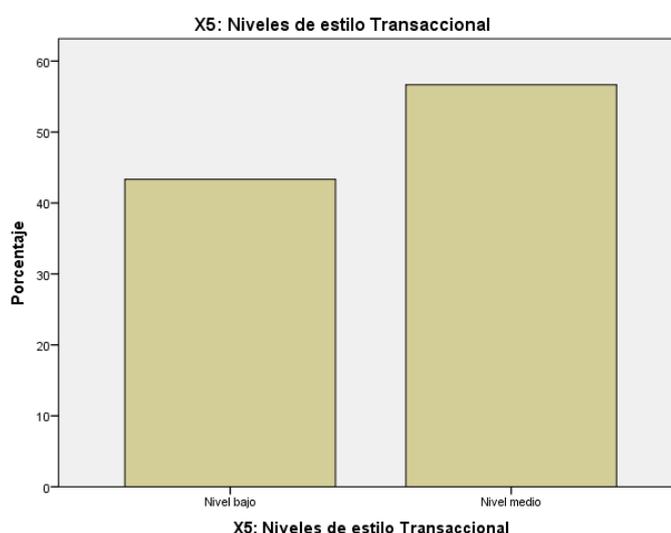
Esto significa que la mayoría de los directivos asumen muy poco este estilo evidenciado en la búsqueda de la transformación de la institución educativa, el fomento de una visión para transformar la organización, la utilización de símbolos como lemas, frases para la reflexión, pensamientos, letreros, etc., la inspiración de confianza, el proporcionar el sentido de la misión, el fomento de la participación en la solución de problemas, etc.

Tabla 05:

**X5: Niveles de estilo Transaccional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	Nivel bajo	52	43,3	43,3
	Nivel medio	68	56,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0

Gráfico 05:



Los datos que se muestran en la tabla de frecuencias 05 reportan que el director de la institución educativa N° 21009 de Huaral practica el estilo de liderazgo transaccional en un nivel medio en el 56,7% de los casos, mientras que en el nivel bajo se da en el 43,3% de los casos.

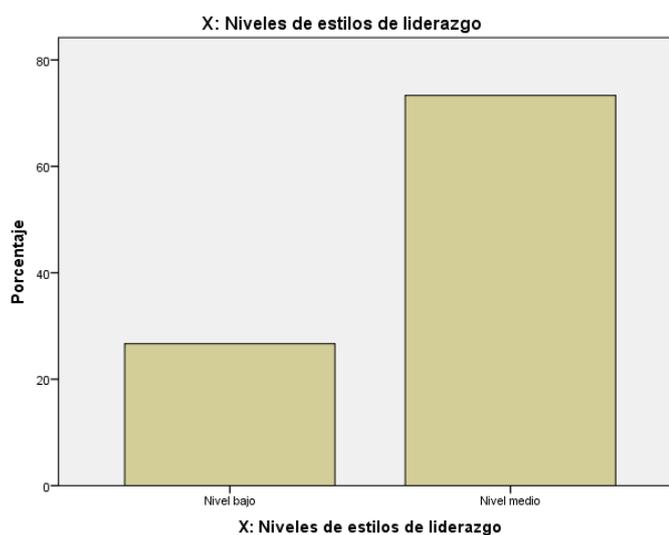
Esto significa que los directivos cumplen muy poco aspectos como el promover el espíritu de superación de sus docentes, el otorgar alguna forma de recompensa por el esfuerzo y la tarea cumplida, el preocuparse porque sus docentes encuentren explicaciones lógicas y racionales a hechos educativos a través del análisis – síntesis de casos u otras actividades, etc.

Tabla 06:

**X: Niveles de estilos de liderazgo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	Nivel bajo	32	26,7	26,7
	Nivel medio	88	73,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0

Gráfico 06:



En cuanto al liderazgo del director de la institución educativa N° 21009 de Huaral, según la percepción de los docentes, el 73,3% asume en un nivel medio, en términos de aceptación; en tanto, el 26,7% cumple en un nivel bajo.

Esto significa que los estilos de liderazgo autoritario/dictatorial, democrático, carismático, transformacional y transaccional, se cumplen medianamente, lo que indica que se tiene que reforzar más el desarrollo del liderazgo en la institución educativa de esta parte del país.

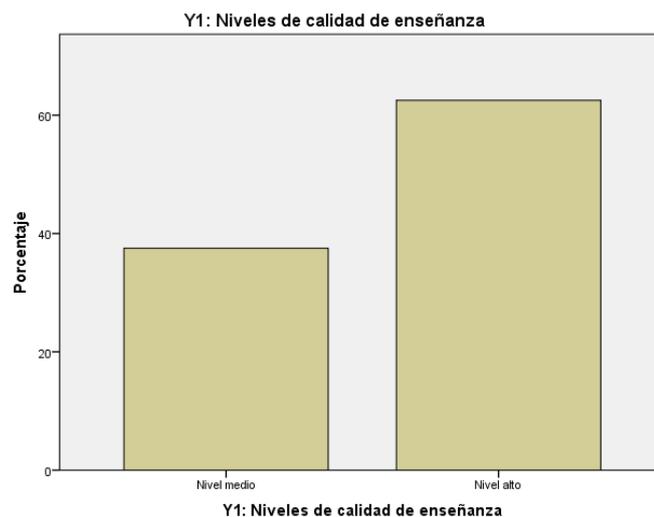
#### 4.1.2 Resultados de la variable: Calidad del servicio educativo

Tabla 07:

**Y1: Niveles de calidad de enseñanza**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nivel medio	45	37,5	37,5	37,5
Nivel alto	75	62,5	62,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Gráfico 07:



Los resultados de la investigación dan cuenta que el 62,5% de los estudiantes de la institución educativa N° 21009 de Huaral señala que la calidad de enseñanza se cumple en un nivel alto; en tanto, el 37,5% considera que se da en un nivel bajo.

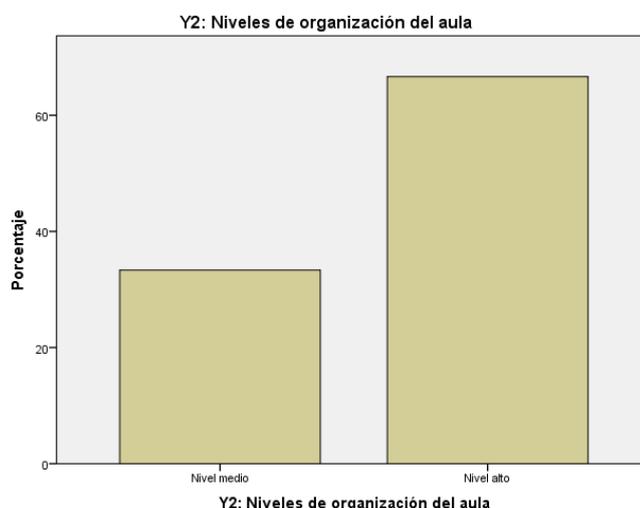
Esto significa que para la mayoría de los estudiantes, los docentes cumplen con una adecuada explicación en clase, utilizan técnicas y estrategias adecuadas en la enseñanza, utilizan recursos didácticos, como láminas, imágenes y otros materiales, así como textos y/o manuales de lección, etc.

Tabla 08:

### Y2: Niveles de organización del aula

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel medio	40	33,3	33,3	33,3
	Nivel alto	80	66,7	66,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Gráfico 08:



Los datos que se muestran en la tabla de frecuencias 08 dan cuenta que para el 66,7% de los estudiantes, la organización del aula escolar se halla en un nivel alto; en tanto, el 33,3% considera que está organizado medianamente.

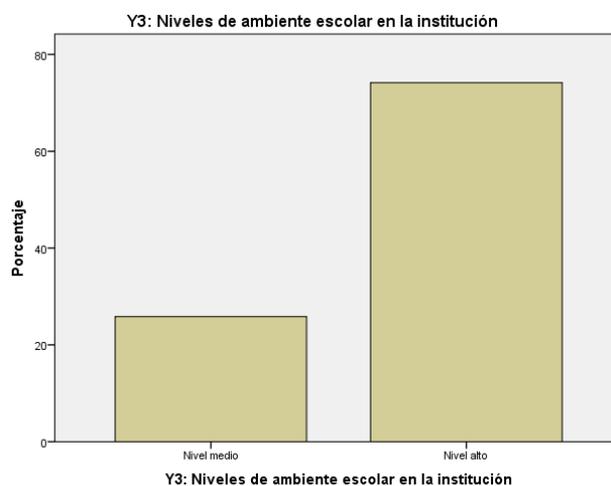
En conclusión, mayoritariamente se cumple una adecuada organización del aula, como la existencia de policía escolar, municipio escolar, brigada de Defensa Civil, hay normas de convivencia, suficientes servicios higiénicos, etc.

Tabla 09:

### Y3: Niveles de ambiente escolar en la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel medio	31	25,8	25,8	25,8
	Nivel alto	89	74,2	74,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Gráfico 09:



Los resultados de la investigación reportan que para el 74,2% de los estudiantes, el ambiente escolar en la institución educativa se da en un nivel alto, seguido de, 25,8% que afirma que el ambiente escolar se cumple en un nivel bajo.

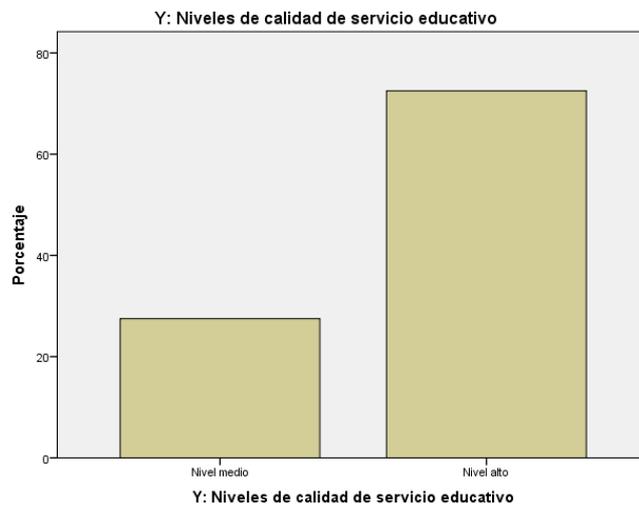
Esto significa que, en la mayoría de los casos, a las instalaciones de la escuela se le da el mantenimiento respectivo; la escuela tiene un programa de salud bucal y desayuno escolar; la institución participa en concursos diversos, realiza excursiones, premia a los alumnos destacados, etc.

Tabla 10:

**Y: Niveles de calidad de servicio educativo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nivel medio	33	27,5	27,5	27,5
	Nivel alto	87	72,5	72,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Gráfico 10:



Los datos que se muestran en la tabla de frecuencias 10 dan cuenta para el 72,5% de los estudiantes de la institución educativa N° 21009 de Huaral, la calidad del servicio educativo se da en un nivel alto, mientras que el 27,5% afirma que se cumple en un nivel medio.

En consecuencia, la calidad de enseñanza, la organización del aula escolar y el ambiente educativo, se cumple de manera adecuada u óptima en la mayoría de los casos, lo que significa que se cumple un buen servicio educativo a los estudiantes.

### Cruce de variables de investigación

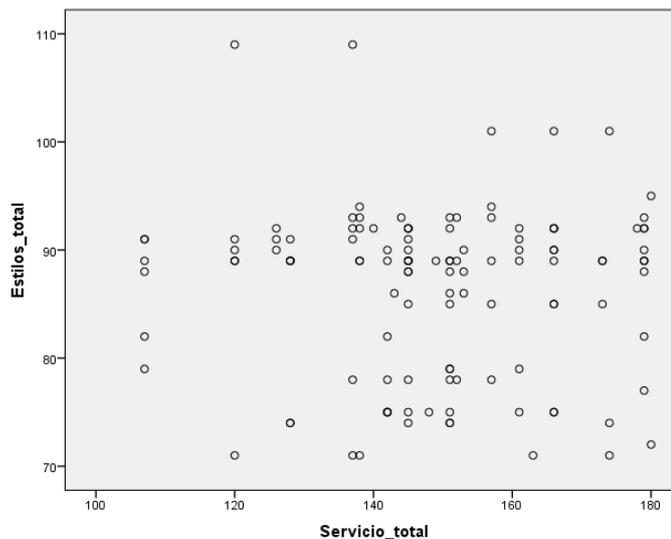
Tabla 11:

#### Niveles de estilos de liderazgo y niveles de calidad de servicio educativo

		Y: Niveles de calidad de servicio educativo		Total
		Nivel medio	Nivel alto	
X: Niveles de estilos de liderazgo	Nivel bajo	7	25	32
	Nivel medio	26	62	88
Total		33	87	120

Gráfico 11:

#### Niveles de estilos de liderazgo y niveles de calidad de servicio educativo



Al realizar el cruce de variables de manera descriptiva se tiene lo siguiente: hay dispersión de datos sin direccionalidad ni positiva ni negativa, lo que indica que no hay una relación directa. Esto es, 62 sujetos que señalan que los estilos de liderazgo se da en un nivel medio, consideran que el servicio educativo se da en un nivel alto. En tanto, 25 sujetos que señalan que los estilos de liderazgo se da en un nivel bajo, consideran que la calidad del servicio educativo se da en un nivel alto.

## 4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS

### 4.2.1 Hipótesis general

H<sub>i</sub>: Existe relación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>o</sub>: No existe relación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huaral, año 2011.

#### Correlaciones

		X: Niveles de estilos de liderazgo	Y: Niveles de calidad de servicio educativo	
Rho de Spearman	X: Niveles de estilos de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	-,076
		Sig. (bilateral)	.	,410
	N	120	120	
	Y: Niveles de calidad de servicio educativo	Coefficiente de correlación	-,076	1,000
		Sig. (bilateral)	,410	.
	N	120	120	

El análisis estadístico realizado con el Rho de Spearman por tratarse de variables cualitativas muestran un **r = -0,076 (donde p < de 0,05)** lo que indica que no existe relación directa ni significativa entre los estilos de liderazgo y la calidad del servicio educativo. Contrariamente se aprecia

una relación negativa aunque casi inexistente. Esto quiere decir que la calidad del servicio educativo que se halla en un nivel alto no tiene que ver con los estilos de liderazgo que se halla en un nivel medio.

Al tenerse un nivel de significancia bilateral de 0,410 el mismo que se halla fuera del valor permitido (0,05) se acepta la hipótesis nula en el sentido siguiente: No existe relación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huaral, año 2011.

#### **4.2.2 Hipótesis específicas**

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y significativa entre el estilo de **liderazgo autoritario/dictatorial** del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>0</sub>: No existe relación directa y significativa entre el estilo de **liderazgo autoritario/dictatorial** del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

### Correlaciones

		X1: Niveles de estilo autoritario/dictato rial	Y: Niveles de calidad de servicio educativo
Rho de Spearman	X1: Niveles de estilo autoritario/dictatorial	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	-,008
		N	120
	Y: Niveles de calidad de servicio educativo	Coeficiente de correlación	-,008
		Sig. (bilateral)	,927
		N	120

Los resultados de la investigación reportan un  $r = -0,008$  (donde  $p < de 0,05$ ) lo que indica que no existe relación directa ni significativa entre el estilo de liderazgo autoritario/dictatorial y la calidad del servicio educativo. Contrariamente se aprecia una relación negativa aunque casi inexistente. Esto significa que la calidad del servicio educativo que se halla en un nivel alto no tiene que ver con este tipo de estilo que se cumple mayormente en un nivel medio.

Al tenerse un nivel de significancia bilateral de 0,927 el mismo que se halla fuera del valor permitido (0,05) se acepta la primera hipótesis específica nula en el sentido siguiente: No existe relación directa y significativa entre el estilo de **liderazgo autoritario/dictatorial** del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>2</sub>: El estilo de **liderazgo democrático** del director se relaciona directamente con la calidad de servicio

educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>0</sub>: El estilo de **liderazgo democrático** del director no se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

### Correlaciones

		X2: Niveles de estilo democrático	Y: Niveles de calidad de servicio educativo
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	-,092
	Sig. (bilateral)	.	,320
	N	120	120
	Coeficiente de correlación	-,092	1,000
	Sig. (bilateral)	,320	.
	N	120	120

Los resultados de la investigación reportan un  $r = -0,092$  (donde  $p < de 0,05$ ) lo que indica que no existe relación directa ni significativa entre el estilo de liderazgo democrático y la calidad del servicio educativo. Contrariamente se aprecia una relación negativa aunque casi inexistente. Esto significa que la calidad del servicio educativo que se halla en un nivel alto no tiene que ver con este tipo de estilo que se cumple mayormente en un nivel medio.

Al tenerse un nivel de significancia bilateral de 0,320 el mismo que se halla fuera del valor permitido (0,05) se acepta

la segunda hipótesis específica nula en el sentido siguiente:  
El estilo de **liderazgo democrático** del director no se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>3</sub>: Existe relación directa y significativa entre el estilo de **liderazgo carismático** del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>0</sub>: No existe relación directa y significativa entre el estilo de **liderazgo carismático** del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

### Correlaciones

		X3: Niveles de estilo carismático	Y: Niveles de calidad de servicio educativo
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000
	X3: Niveles de estilo carismático	Sig. (bilateral)	,544
		N	120
		Coefficiente de correlación	-,056
	Y: Niveles de calidad de servicio educativo	Sig. (bilateral)	,544
		N	120

Los resultados de la investigación reportan un **r = -0,056 (donde p < de 0,05)** lo que indica que no existe relación directa ni significativa entre el estilo de liderazgo carismático y la calidad del servicio educativo.

Contrariamente se aprecia una relación negativa aunque casi inexistente. Esto significa que la calidad del servicio educativo que se halla en un nivel alto no tiene que ver con este tipo de estilo que se cumple mayormente en un nivel medio.

Al tenerse un nivel de significancia bilateral de 0,544 el mismo que se halla fuera del valor permitido (0,05) se acepta la tercera hipótesis específica nula en el sentido siguiente: No existe relación directa y significativa entre el estilo de **liderazgo carismático** del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>4</sub>: El estilo de **liderazgo transformacional** del director se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>0</sub>: El estilo de **liderazgo transformacional** del director no se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

### Correlaciones

		X4: Niveles de estilo transformacional	Y: Niveles de calidad de servicio educativo
Rho de Spearman	X4: Niveles de estilo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	120
	Y: Niveles de calidad de servicio educativo	Coeficiente de correlación	-,102
		Sig. (bilateral)	,266
		N	120

Los resultados de la investigación reportan un  $r = -0,102$  (donde  $p < de 0,05$ ) lo que indica que no existe relación directa ni significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la calidad del servicio educativo. Contrariamente se aprecia una relación negativa aunque casi inexistente. Esto significa que la calidad del servicio educativo que se halla en un nivel alto no tiene que ver con este tipo de estilo que se cumple mayormente en un nivel medio.

Al tenerse un nivel de significancia bilateral de 0,266 el mismo que se halla fuera del valor permitido (0,05) se acepta la cuarta hipótesis específica nula en el sentido siguiente: El estilo de **liderazgo transformacional** del director no se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>5</sub>: El estilo de **liderazgo transaccional** del director se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la

Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

H<sub>0</sub>: El estilo de **liderazgo transaccional** del director no se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

### Correlaciones

		X5: Niveles de estilo Transaccional	Y: Niveles de calidad de servicio educativo
Rho de Spearman	X5: Niveles de estilo Transaccional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,026
		N	120
	Y: Niveles de calidad de servicio educativo	Coefficiente de correlación	,026
		Sig. (bilateral)	,775
		N	120

Los resultados de la investigación reportan un  $r = -0,026$  (donde  $p < de 0,05$ ) lo que indica que no existe relación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y la calidad del servicio educativo. Esto significa que la calidad del servicio educativo que se halla en un nivel alto no tiene mucho que ver con este tipo de estilo que se cumple mayormente en un nivel medio.

En consecuencia, al tenerse un nivel de significancia bilateral de 0,927 el mismo que se halla fuera del valor permitido (0,05) se acepta la quinta hipótesis específica nula en el sentido siguiente: El estilo de **liderazgo transaccional** del director no se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la

Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.

#### **4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados de la investigación demuestran que en el 50,8% de los casos el director de la institución educativa N° 21009 de Huaral asume el liderazgo autoritario/dictatorial en un nivel medio; en tanto, en el 49,2% de los casos asume en un nivel bajo (Tabla 01). En cuanto al estilo democrático, en un 55,8% en un nivel medio o con regular frecuencia; en el 28,3% en un nivel bajo y en el 15,8% en un nivel alto o con mayor frecuencia (Tabla 02). Respecto al estilo carismático, se cumple en un nivel medio en el 71,7% de los casos; en tanto, en un nivel bajo se cumple en el 28,3% de los casos (Tabla 03). Sobre el estilo de liderazgo transformacional se da en un nivel bajo en el 68,3% de los casos, mientras que en el 31,7% de los casos se da en un nivel medio (Tabla 04). En cuanto a la práctica del estilo de liderazgo transaccional se da en un nivel medio en el 56,7% de los casos, mientras que en el nivel bajo se da en el 43,3% de los casos (Tabla 05). En consecuencia, según la percepción de los docentes, el 73,3% asume en un nivel medio, en términos de aceptación; en tanto, el 26,7% cumple en un nivel bajo (Tabla 06).

Al respecto, una investigación efectuada por Bastarrachea (2005) concluye que existen muchos problemas o factores para que pueda darse un nivel óptimo de liderazgo en los directores de instituciones educativas en México. Algunos directores identificaron problemas vinculados con los docentes, tales como pobre desempeño profesional, resistencia al cambio, particularmente en cuanto al uso de la tecnología en el aula, y la falta de puntualidad de los maestros en sus labores. Aunque los directores expresaron que el género no tiene una alta influencia en sus papeles como directores, la gran mayoría de los directores indicaron que los padres de familia y los estudiantes prefieren tener un director que una

directora. Algunos otros directores indicaron que sus estilos de liderazgo no son consultivos. Cardemil (2003) reporta que la revisión de los resultados permite establecer conclusiones respecto de los procesos de formación, la dinámica de identidad y el papel central del contexto educativo y en especial, del estilo de gestión del director en el fortalecimiento de los cambios identitarios iniciados en los docentes. Hay una clara relación entre proyecto identitario y aprendizaje de los sujetos en el proceso de formación. Por otra parte también se observa que el desarrollo, profundización o debilitamiento de estos aprendizajes, (cambios) está en relación con los estilos de gestión de los establecimientos en los cuáles estos profesores se desempeñan.

De otro lado, Pedraza (2001) concluye que las relaciones humanas inciden en el comportamiento de las personas de modo que pueden ser consideradas como instrumento generador de cambio organizacional. A mayor empleo de las técnicas de relaciones humanas en las instituciones educativas, mayor posibilidad de lograr un cambio organizacional ha sido comprobada, lo cual realza los hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación en cuanto a liderazgo de directivos. Álvarez (1993) reporta que la función directiva es que son muchos los profesores que estarían dispuestos a aceptar ser nombrados directores, pero no están dispuestos a presentarse, no desean correr el riesgo de no salir elegidos. Si se es nombrado o propuesto mediante presiones por los compañeros, ante los problemas siempre cabe el resorte de decir que él no se presentó, que se lo pidieron o lo nombró la delegación, viéndose condicionado a aceptar. Este resorte posibilita un cierto chantaje afectivo permanente y puede provocar, indudablemente, comportamientos individualistas en el director y sometimientos sutiles en los profesores.

Una investigación efectuada por Rincón (2005) reporta que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación en las instituciones educativas del valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Los datos relacionados al desempeño de los docentes no permiten concluir que en la mayoría de los centros educativos del lugar existe un bajo nivel de desempeño docente por cuanto está influenciado entre otros por el estilo de liderazgo de los directores. El estilo de liderazgo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes, es el estilo democrático y situacional del director, que motiva a los docentes, y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos. En tal sentido debido a los factores señalados el clima institucional es deficiente, el mismo que conlleva al rompimiento de las relaciones humanas entre sus miembros, debilitando la integración y una buena organización que les permita buscar mejorar la calidad educativa.

En lo que respecta a la calidad del servicio educativo, los resultados de la investigación dan cuenta que el 62,5% de los estudiantes de la institución educativa N° 21009 de Huaral señala que la calidad de enseñanza se cumple en un nivel alto; en tanto, el 37,5% considera que se da en un nivel bajo (Tabla 07). Sobre la organización del aula, como parte del servicio educativo, para el 66,7% de los estudiantes se halla en un nivel alto; en tanto, el 33,3% considera que está organizada medianamente (Tabla 08). El ambiente escolar en la institución educativa se da en un nivel alto, seguido de, 25,8% que afirma que el ambiente escolar se cumple en un nivel bajo (Tabla 09). En consecuencia, para el 72,5% de los estudiantes de la institución educativa N° 21009 de Huaral, la calidad del servicio educativo se da en un nivel alto, mientras que el 27,5% afirma que se cumple en un nivel medio (Tabla 10).

Centeno (2003) en una investigación reporta que la gestión de los directores se correlaciona significativamente con la calidad de la educación en los centros educativos. Así, se ha podido determinar deficiencia en la calidad de gestión de los directores y, del mismo modo, de la educación que se ofrece en los centros educativos. En todo caso, hay una relación directa entre ambas variables. Chávez Vázquez (1999) analiza la incidencia de las relaciones humanas en la integración académica. Existe la tendencia de ser arrastrados a una perspectiva negativa debido a la debilidad de criterios analíticos en el conjunto mayoritario de la docencia como a la tendencia de ganar los favores de la autoridad de turno, aún a costa de perder la amistad; es una tendencia que se manifiesta por las mismas razones anteriores.

#### **4.4 ADOPCIÓN DE RESULTADOS**

El investigador asume totalmente los resultados de la presente investigación, en el sentido que estos resultados son fidedignos, resultantes de la aplicación de dos instrumentos de recopilación de datos, debidamente validados y con un alto nivel de confiabilidad.

En ese sentido, la inexistencia de una relación directa y estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo del director de la institución educativa N° 21009 de Huaral y el servicio educativo que reciben los estudiantes demuestran que, por un lado, al darse un buen nivel de servicio educativo en las dimensiones de calidad de enseñanza, organización del aula y ambiente escolar, no tienen nada que ver con el estilo de liderazgo del director y, dicho sea de paso, no se cumplen de manera óptima, sino en términos regulares o en un nivel medio.

Consecuentemente, se asume que los estilos de liderazgo: autoritario/dictatorial, democrático, carismático, transformacional y

transaccional, en la institución educativa N° 21009 de Huaral, no se están encaminando de manera óptima. No obstante, esto no está afectando la calidad del servicio educativo, por lo que esta última variable se da en términos de aceptación mayoritaria, lo que evidencia una calidad del servicio educativo.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Los resultados de la investigación dan cuenta que los estilos de liderazgo del director de la institución educativa N° 21009 de Huaral, se hallan en un nivel medio de práctica continua en la organización educativa no tiene relación directa positiva ni estadísticamente significativa con la calidad del servicio educativo que reciben los estudiantes. Esto significa que, la calidad del servicio educativo que se da en un nivel alto en la mayoría de los casos, no tiene que ver con los estilos de liderazgo. Contrariamente se aprecia una relación negativa aunque casi inexistente.

**SEGUNDA:** Los datos obtenidos en el análisis estadístico permiten comprobar que no existe relación, ni directa positiva ni significativa, entre el estilo de liderazgo autoritario/dictatorial del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa N° 21009 de Huaral. Al darse un coeficiente de  $-0,008$  entre ambas, permite concluir que a un nivel medio de práctica de este estilo de liderazgo, mejor es el servicio educativo que reciben los estudiantes de esta zona.

**TERCERA:** Los datos obtenidos en el análisis estadístico permiten comprobar que no existe relación, ni directa positiva ni significativa, entre el estilo de liderazgo democrático del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa N° 21009 de Huaral. Al darse un coeficiente de  $-0,092$  entre ambas se demuestra que al cumplirse medianamente el estilo democrático es mucho mejor el servicio educativo que reciben los estudiantes de la institución educativa N° 21009 de Huaral.

**CUARTA:** Los resultados de la investigación demuestran que no se halló relación directa ni estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo carismático que practica el director de la institución educativa N° 21009 de

Huaral y la calidad del servicio educativo que reciben los estudiantes. En ese sentido, la darse un índice de relación de  $-0,056$  se reporta que el adecuado servicio que reciben los alumnos no tiene que ver con la práctica de este estilo por parte del directivo de la organización educativa N° 21009 de Huaral.

**QUINTA:** Se ha podido demostrar la existencia de una relación de  $-0,102$  entre el estilo de liderazgo transformacional del director y la calidad de servicio educativo que se da en la institución educativa N° 21009 de Huaral. Esto significa que a una mediana práctica del estilo de liderazgo transformacional es mucho mejor la calidad del servicio educativo; en otras palabras este último no tiene que ver con el tipo de estilo que maneja medianamente el cuerpo directriz de la institución educativa.

**SEXTA:** Se ha podido demostrar que hay una escasa relación ( $0,026$ ) entre el estilo de liderazgo transaccional del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa N° 21009 de Huaral. Esto permite concluir que la aceptación del estudiantado por el servicio educativo en cuanto a calidad de enseñanza, organización del aula y ambiente escolar no tienen mucho que ver con este tipo de liderazgo que asume el director en un nivel medio.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda a la autoridad educativa de la institución N° 21009 de Huaral a asumir plenamente un determinado estilo o determinados estilos de liderazgo, los que más se adecuen, a fin de contribuir en la mejora de la calidad educativa, mucho más de lo que se viene dando. Para ello es preciso que reciban las opiniones de los docentes en general de qué estilo o qué estilos son los más recibidos por el pleno y los que se adaptan a la labor de los trabajadores en general.

**SEGUNDA:** Se recomienda a los docentes de la institución educativa N° 21009 de Huaral a contribuir al desarrollo del liderazgo de su directivo a fin de garantizar el buen funcionamiento de la institución educativa como sistema y de sus componentes como sub sistemas hacia el logro de los objetivos educacionales o estratégicos plasmados en el Proyecto Educativo Institucional y al logro de visión sobre la base del cumplimiento de la misión.

**TERCERA:** Se recomienda a los estudiantes en general a participar de manera más directa en el logro de aprendizajes en las diversas materias, sobre la base del trabajo constante y participativo para que la calidad del servicio educativo que reciben en sus instituciones mejore mucho más.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREIEVA, G. (1984) Psicología Social. Editorial Universidad de Moscú. Moscú.

ÁLVAREZ, E. (1993) Tesis. El perfil del director en el sistema educativo español. La influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de dirección. Universidad de La Granada. España.

ARIAS, G. F. (1996). Administración de personal. Editorial Mc Graw Hill, México.

BASS BERNARD, M. (1987). "Policy implications of a new paradigm of leadership". En Military Leadership: Traditions and Future Trends, (pp. 155-164). Conferencia desarrollada en la United States Naval Academy.

BASTARRACHEA, W. (2005) Influencia del contexto sociocultural en el liderazgo escolar en México. Universidad Autónoma de Yucatán. México.

BERMÚDEZ, Ivonne. (2004) Trabajar juntos y nuestra calidad de vida. Editorial Limusa, México.

CARDEMIL, Cecilia. (2003) Estilos de dirección escolar y cambios movilizados por profesores participantes. Programa Interdisciplinario en Investigación en Educación. PIIIE. Santiago de Chile.

CAPELLA, Jorge (2002). Liderazgo y ética en la educación. Departamento de Educación, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

CANO GARCIA, Elena. Educación de la calidad educativa. Edit. Muralla. Madrid, 1998. Colección aula abierta.

CASANOVA, Antonia. La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo. Editorial Edelvives. España 1992.

CHÁVEZ LEZAMA, Nury Julissa (2004). Tesis. Programa de Educación Afectiva para mejorar el nivel de las relaciones interpersonales en los alumnos del 6° grado de educación primaria del Centro Educativo N° 82049 “Ramón Castilla Marquesado” del distrito El Porvenir. Tesis, Trujillo.

CHÁVEZ VÁSQUEZ, Víctor Manuel. (1999). Tesis. Las relaciones humanas y la integración académica en la Universidad Nacional de Ucayali. Perú.

CHIAVENATO, Idalberto. (1998). Administración de los recursos humanos. Editorial Interamericana, México.

DAVIS, G. (1992) Escuelas eficaces y profesores eficaces. Editorial La Muralla. Madrid.

DELGADO, Lorenzo (1993) Proyecto Docente de Organización Escolar. Editorial Universidad de Granada. España.

DEBRAVO, Jorge. (2002) Relaciones Humanas. Colección Desarrollo personal y laboral. Editorial Instituto Costarricense de Electricidad. Costa Rica.

DIAZ FLORES, Francis. (2010) Tesis “Validación de un instrumento para evaluación la calidad del servicio que brindan instituciones educativas parroquiales”. UNMSM, Lima, 2010.

FERNÁNDEZ, Ana (2000) La competencia comunicativa del docente: Exigencia para una práctica pedagógica interactiva con profesionalismo.

Revista de Educación y Nuevas Tecnologías. Universidad La Habana. Cuba.

FOSTER, W. (1986): Paradigms and promises: New approaches to Educational Administration. Editorial Promethers, New York.

GARCIA RAMON, José Manuel. "La calidad de las instituciones educativas y algunas de sus dimensiones básicas en revista Educación (España) N° 329, mes set-dic. Año 2002.

GENTO S. (1995) El liderazgo pedagógico en un modelo de calidad institucional. Editorial Organización y Gestión Educativa. Barcelona.

HELLRIEGEL, J. (1999). Comportamiento Organizacional. 8va edición. Editorial Richard Woodman, México.

KEITH, D. (1987) El comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.

KENETH DELGADO. Evaluación y calidad de la educación. 2da edición, Edit. Lobo, Perú 1997.

KOONTZ, H. (1989) Los cambios revolucionarios en la administración de empresas. Editorial Glem S. A., Costa Rica.

LEPELEY, M. (2001). Gestión y Calidad en Educación". Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.

MARCHESI, Alvaro. Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio. 2da edición. Edit. Alianza, España 2000.

MURILLO, F (1999). Dirección escolar: análisis e investigación. Editorial CIDE, Madrid.

MARVIN, H. (1991). Introducción a la Antropología General. Editorial Alianza Universidad, Madrid.

MASLOW, A. (1973). La jerarquía de necesidades. Universidad de Wisconsin, Estados Unidos.

NORIEGA G. (2004). "Influencia de un Programa de Educación en Valores para la mejora de las Relaciones Interpersonales en alumnas de 5° grado de secundaria de los centros educativos 'Javier Heraud' y 'María Negrón Ugarte' de la ciudad de Trujillo". Tesis, Trujillo.

PAUCHARD, H. (1999) Prevención y corrección en Relaciones Humanas. Editorial Universidad de la Frontera. Chile.

PÉREZ J. (1992). Teoría de la acción humana en las organizaciones. Editorial RIALP. México.

PEDRAZA PINTO, Jimena Ruth (2001). "Las relaciones humanas como instrumento para generar cambio organizacional en Instituciones de Servicio Social". Universidad Católica Boliviana San Pablo, Bolivia.

POZNER, P. (1997) La gestión escolar. Editorial AIQUE. Buenos Aires Argentina.

ROOSEVELT, T. (1989) La micropolítica de la escuela. Editorial Paidós. Barcelona.

RALP, L.(1999) Estudio del hombre. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

SCHMEELKES, Sylvia. La calidad de la educación primaria. 2da edición. Edit. Fondo de cultura económica. México 1996.

SELIM VÍA BORDA, Mario (1998). Motivación y Liderazgo. Editorial Graphic, Lima.

SLATER, A. (1997) Líderes para el siglo XXI. Editorial McGraw-Hill. México.

URIBE, A. (2001) Teoría de las relaciones humanas. Editorial Limusa, Argentina.

VROOM V. (1990). El Nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones. Díaz de Santos, Madrid.

WALTER, E. (1990) El impacto de la automatización en la gente y en los negocios. Editorial Hobbs, Estados Unidos.

WOLCOTT, C. (2001) Psicología y Pedagogía. Editorial Euroméxico, S.A., México.

## **ANEXOS**



## Anexo 01

# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

## ESCUELA DE POST GRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA DETERMINAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE HUARAL

#### **Finalidad:**

Estimado colega, usted sabe que el liderazgo es muy importante para el desarrollo de la institución educativa. En ese sentido, la presente encuesta tiene por objetivo conocer el tipo de liderazgo que asumen nuestros directivos, por lo que es importante que sus respuestas al presente cuestionario reflejen su propia y real opinión. Por tanto, le pedimos que marque con la veracidad que caracteriza su persona.

El cuestionario consta de 40 ítems, no hay respuestas erróneas o verdaderas. Las respuestas a este cuestionario son totalmente anónimas sin embargo rogamos a usted se sirva llenar los datos solicitados en la presentación.

#### **Instrucciones:**

Por favor lea cuidadosamente las instrucciones.

01. Cada ítem o afirmación es medido con una escala de frecuencia.

02. Luego de leer el ítem, usted debe seleccionar la alternativa que describe mejor la situación, usando la Escala de Frecuencia y marca con una X en el recuadro de las letras correspondientes.

03. No deje ningún ítem sin contestar. Si no está seguro, déjese guiar por su primer impulso.

04. Si usted desea cambiar su respuesta de algún ítem, encierre en un círculo la respuesta anterior y marca con una X la nueva alternativa.

Las alternativas de cada ítem tienen la siguiente valoración:

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

<b>DATOS GENERALES:</b>	
01. Sexo:	Masculino ( )      Femenino ( )
02. Edad:	.....
03. Grado académico:	
a) Bachiller	( )
b) Profesor por un Pedagógico	( )
c) Licenciado	( )
d) Magíster	( )
e) Doctor	( )
04. Condición laboral:	
a) Contratado	( )
b) Nombrado	( )

### **Cuestionario:**

ÍTEMES	VALORACIÓN			
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
01. ¿Sólo el director toma las decisiones?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
02. ¿Fomenta el aprendizaje de los docentes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
03. ¿Los docentes se integran en la transformación del colegio?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
04. ¿Realiza acciones correctivas cuando observa incumplimientos de las normas o de las metas?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

05. ¿El director es más administrador que líder?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
06. ¿Fomenta una visión para transformar el colegio?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
07. ¿Proporciona a los docentes una moral alta?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
08. ¿El director proporciona las instrucciones que sean necesarias para la realización de alguna tarea o actividad?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
09. ¿El director continuamente promueve el espíritu de superación de los docentes para el mejoramiento del trabajo?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
10. ¿Se muestra muy seguro de sus actos?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
11. ¿Expresa su confianza en que cada uno va a lograr las metas propuestas?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
12. ¿Fomenta la iniciativa de los docentes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
13. ¿El director siempre otorga alguna forma de recompensa por el esfuerzo y la tarea cumplida?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
14. ¿Amonesta fuertemente a quienes no cumplen con las normas?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
15. ¿Es accesible a los pedidos de sus docentes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
16. ¿El director utiliza símbolos como lemas, frases para la reflexión, pensamientos, letreros y otros, para enfocar los esfuerzos?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
17. ¿El director trata de bajar la moral a quienes se les enfrenta?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
18. ¿Estimula a sus docentes a expresar sus puntos de vista?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
19. ¿La persona del director inspira confianza?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
20. ¿Proporciona el sentido de la misión?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
21. ¿El director dirige las acciones desde su despacho?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
22. ¿Forma equipos y comisiones de trabajo?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
23. ¿Es sensible a la necesidad de sus seguidores?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
24. ¿Realiza consultas con sus docentes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
25. ¿Participa directamente en el cambio institucional?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
26. ¿Fomenta la participación en la solución de problemas?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
27. ¿Comunica las altas expectativas que tiene sobre el desempeño de cada miembro de la institución?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
28. ¿El director se preocupa porque los docentes encuentren explicaciones lógicas y racionales a hechos educativos, a través del análisis – síntesis de casos u otras actividades?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
29. ¿Utiliza el castigo como forma de motivar?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
30. ¿Es dinámico en su trabajo?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

31. ¿Mantiene una comunicación afectuosa y agradable?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
32. ¿Se atribuye todos los derechos para tomar decisiones?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
33. ¿Comparte actividades y decisiones con los docentes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
34. ¿Reconoce los logros de los docentes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
35. ¿Proyecta una presencia poderosa?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
36. ¿El director toma en cuenta la opinión del resto?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
37. ¿El director orienta acertadamente a los docentes en sus inquietudes o problemas?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
38. ¿El director dedica tiempo para atender personalmente a los docentes, según sus características peculiares, necesidades y otros?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
39. ¿Transmite a sus subordinados lo que conviene hacer en la institución?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
40. ¿El director reconoce públicamente los logros de sus docentes?	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca



**Anexo 02**

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
Maestría en Educación**

**INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL SERVICIO EDUCATIVO QUE RECIBEN LOS ESTUDIANTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE HUARAL -LIMA**

**Finalidad:**

El instrumento tiene por finalidad conocer su percepción sobre el servicio educativo que reciben ustedes en las instituciones educativas del distrito de Huaral, departamento de Lima.

**Instrucciones:**

A fin de que los resultados tengan mayor confiabilidad del caso, te pedimos que leas bien las preguntas o ítems, elije una alternativa y marca con una equis (X) o un aspa (+). Debes ser veraz en tus respuestas y no preocuparte de nada porque la encuesta es anónima.

Estimado alumno, las alternativas de cada ítem son las siguientes:

- 4 = SIEMPRE
- 3 = CASI SIEMPRE
- 2 = A VECES
- 1 = NUNCA

N°	ÍTEMES	VALORACIÓN			
		4	3	2	1
01	La calidad de la explicación que hace tu docente cuando les enseña determinados temas es buena.				
02	El docente utiliza la técnica de la lluvia de ideas durante el desarrollo de clases.				
03	El docente usa estrategias conocidas para recuperar saberes previos a un aprendizaje.				
04	El profesor usa mapas conceptuales, semánticos, mentales, etc.				
05	Consideras que las diversas estrategias utilizadas por tu profesor te ayudan a aprender mejor.				

06	El uso de la pizarra por parte del profesor es buena.				
07	El docente utiliza láminas, imágenes y otros materiales educativos en su clase.				
08	El docente hace uso de textos, y/o manuales de lección.				
09	El docente trabaja de manera expositiva y lo combina con el trabajo en grupo.				
10	El docente motiva a que los alumnos a que los niños tomen la iniciativa, hagan preguntas, investiguen, y utilicen el razonamiento para aprender.				
11	Las aulas tienen cuadernos de trabajo, libros para desarrollar ejercicios de manera individual o grupal.				
12	Los docentes utilizan sus propios materiales educativos.				
13	Los docentes utilizan materiales educativos que suministra la escuela.				
14	La hora de clase se utiliza principalmente para actividades de enseñanza /aprendizaje.				
15	El docente promueve actividades donde los estudiantes aplican los aprendizajes adquiridos.				
16	El docente evalúa en forma permanente y continua.				
17	Tu aula esta organizada en diferentes sectores.				
18	En tu aula existe policía escolar				
19	En tu aula existe Municipio Escolar.				
20	Existe en tu aula brigada de Defensa Civil.				
21	En tu aula la distribución de las mesas es grupal.				
22	Hay normas de convivencia en tu aula.				
23	Cada sector del aula cuenta con materiales pertinentes.				
24	En tu aula la distribución de las mesas es en filas.				
25	Las aulas son suficientemente amplias y cómodas.				
26	Las aulas están limpias y las paredes tienen mapas, carteles, laminas , etc.				
27	El patio es amplio permite jugar cómodamente.				

28	Existen suficientes servicios higiénicos				
29	Los servicios higiénicos están limpios y en funcionamiento.				
30	Existe un servicio de agua de manera ininterrumpida.				
31	En cada aula existe al menos una buena pizarra.				
32	Hay una carpeta o espacio en la mesa para cada niño.				
33	El mobiliario se puede mover para que los niños trabajen en equipo.				
34	A las instalaciones de la escuela se le da el mantenimiento respectivo.				
35	La escuela tiene un programa de salud (higiene bucal, nutrición, etc.).				
36	En la escuela se da el desayuno escolar.				
37	Los niños reciben buen trato en la escuela.				
38	Los maestros participan en juegos y actividades de recreo con los niños.				
39	Los niños y niñas respetan a sus docentes.				
40	La escuela promueve los derechos del niño.				
41	La institución dicta charlas para los padres.				
42	Recomendarías tu escuela a tus conocidos (familiares y amigos).				
43	La institución participa en concursos diversos.				
44	La escuela realiza excursiones para sus alumnos.				
45	La institución premia a los alumnos destacados.				
46	La escuela recupera las clases no dictadas.				

MUCHAS GRACIAS

### Anexo 03

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 10, Huaral 2011.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA
<p><b>General</b> ¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo de la institución educativa públicas N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huaral, año 2011?</p> <p><b>Específicos</b> ¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo autoritario/dictatorial del director con la calidad de servicio educativo en institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011?</p>	<p><b>General</b> Establecer la relación existente entre los estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huaral, año 2011.</p> <p><b>Específicos</b> Determinar cómo se relaciona el estilo de liderazgo autoritario/dictatorial del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N°21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.</p>	<p><b>General</b> H<sub>1</sub>: Existe relación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huaral, año 2011.</p> <p>H<sub>0</sub>: No existe relación positiva y significativa entre los estilos de de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huaral, año 2011.</p> <p><b>Específicas</b> H<sub>1</sub>: Existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo autoritario/dictatorial del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N°21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.</p> <p>H<sub>0</sub>: No existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo autoritario/dictatorial</p>	<p>Variable X: Estilos de liderazgo de directivos <u>Indicadores</u> <b>Autoritario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Dirección</li> <li>• Motivación negativa</li> <li>• Control</li> </ul> <p><b>Carismático</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia</li> <li>• Meta</li> <li>• Sensibilidad</li> <li>• Comunicación de expectativas</li> </ul> <p><b>Transformacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y misión</li> <li>• Inspiración</li> <li>• Estimulación intelectual</li> <li>• Consideración individualizada</li> </ul> <p><b>Transaccional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa por excepción</li> </ul>	<p>La población está conformada por un total de 240 personas entre docentes y alumnos de la institución educativa N° 21009 del distrito de Huaral, departamento de Lima.</p> <p>El tamaño de muestra es de 120 docentes, asumiéndose la totalidad de la población por ser pequeño el número, y de 120 estudiantes de educación primaria, tamaño muestral elegido de manera intencional no probabilística.</p>	<p><b>Tipo</b> No experimental</p> <p><b>Nivel</b> Corresponde al método descriptivo.</p> <p><b>Diseño</b> Es descriptivo correlacional y asume el siguiente diagrama de investigación:</p> <p style="text-align: center;">Ox M r Oy</p> <p><b>Donde:</b> M es la muestra de investigación</p> <p>Ox es la observación a la primera variable</p> <p>Oy es la observación</p>

<p>¿Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático del director y la calidad de servicio educativo en la institución pública N°21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011?</p> <p>¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo carismático del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011?</p> <p>¿Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011?</p>	<p>Establecer la relación entre el estilo de liderazgo democrático del director y la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.</p> <p>Determinar cómo se relaciona el estilo de liderazgo carismático del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.</p> <p>Conocer si existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.</p>	<p>del director y la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.</p> <p>H<sub>2</sub>: El estilo de liderazgo democrático de los directivos se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.</p> <p>H<sub>0</sub>: El estilo de liderazgo democrático del director no se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.</p> <p>H<sub>3</sub>: Existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo carismático del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.</p> <p>H<sub>0</sub>: No existe relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo carismático del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia por excepción</li> </ul> <p><b>Democrático</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativo</li> <li>• Autoridad descentralizada</li> <li>• Motivación positiva</li> <li>• Promoción</li> </ul> <p><b>Variable Y:</b> <b>Calidad del servicio educativo</b></p> <p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de la escuela y apoyo</li> <li>• Visión y misión</li> <li>• Proyecto Educativo Institucional (PEI)</li> <li>• Liderazgo y gobierno</li> <li>• Uso eficiente del tiempo</li> <li>• Gestión Pedagógica</li> <li>• Equidad retención y políticas de recuperación pedagógica</li> <li>• Eficiencia en los Procedimientos</li> <li>• Mantenimiento, cuidado y disposición de la Infraestructura</li> </ul>		<p>a la segunda variable</p> <p>r es la relación entre ambas variables</p>
---	--	--	---	--	--

<p>¿Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011?</p>	<p>Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional del director con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.</p>	<p>H<sub>4</sub>: El estilo de liderazgo transformacional de del director se relaciona con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011</p> <p>H<sub>0</sub>: El estilo de liderazgo transformacional del director no se relaciona con la calidad de servicio educativo en la institución pública N° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.</p> <p>H<sub>5</sub>: El estilo de liderazgo transaccional del director se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N ° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.</p> <p>H<sub>0</sub>: El estilo de liderazgo transaccional del director no se relaciona directamente con la calidad de servicio educativo en la institución pública N ° 21009 de la Unidad de gestión Educativa Local N° 10 del distrito de Huaral, año 2011.</p>			
---	---	---	--	--	--

**Anexo 04**

**BASE DE DATOS**

**ESTILOS DE LIDERAZGO**

3	2	4	1	2	2	2	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	17	18	13	10	16	74
4	2	3	3	2	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	17	25	19	11	21	93
2	4	3	1	3	2	1	1	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	17	18	12	7	17	71
3	2	4	1	4	4	2	2	3	4	4	2	1	2	2	2	4	2	2	2	4	2	3	4	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	18	24	18	9	20	89	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	17	26	16	12	21	92
3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	19	18	13	10	15	75
3	2	4	1	1	2	2	4	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	16	13	10	16	101
3	2	3	2	4	2	3	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	19	18	13	12	17	79
2	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	25	19	11	23	94
3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	19	18	13	10	15	75
2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	24	19	10	23	92
2	2	3	2	3	3	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	25	18	10	20	89
3	2	4	1	2	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	19	21	13	11	14	78
2	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	16	25	20	9	22	92
2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	20	21	18	13	17	89
3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	3	2	3	2	3	1	1	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	19	23	15	10	15	82
4	1	3	2	3	4	3	3	2	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	18	25	19	10	19	91
4	3	2	1	2	4	4	3	4	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	18	18	13	11	19	79
3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	19	18	12	10	15	74
2	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	25	19	10	22	92
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	22	15	13	20	89
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	24	15	13	20	91

2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	23	15	13	19	89		
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	23	14	13	19	88		
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	23	15	13	19	89		
2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	20	22	16	13	19	90		
2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	20	22	16	13	19	90		
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	1	2	2	18	22	15	13	17	85		
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	1	2	2	18	22	15	13	17	85		
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	1	2	2	19	23	15	13	16	86		
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	23	15	13	19	89		
2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	24	19	10	23	92		
2	2	4	1	1	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	15	18	13	10	15	71		
3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	19	18	13	10	15	75		
2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	25	19	10	23	93		
2	2	2	3	2	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	15	25	18	11	21	90		
4	3	2	3	2	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	17	25	18	11	22	93		
3	2	4	1	4	2	2	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	19	17	14	11	16	77		
2	4	3	2	3	2	1	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	17	19	14	11	18	109		
3	2	2	1	4	2	1	4	2	4	4	1	1	2	2	2	2	4	2	3	3	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	23	24	19	9	16	91			
2	2	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	1	19	23	16	13	18	89		
2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	22	15	13	19	88		
3	2	4	1	2	2	2	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	17	18	13	10	16	74		
4	2	3	3	2	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	17	25	19	11	21	93		
2	4	3	1	3	2	1	1	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	17	18	13	7	17	72
3	2	4	1	4	4	2	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	3	4	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	18	24	18	9	20	89		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	17	26	16	12	21	92		
3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	19	18	13	10	15	75		
3	2	4	1	1	2	2	4	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	16	13	10	16	101		

3	2	3	2	4	2	3	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	19	18	12	12	17	78
2	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	25	19	11	23	94			
3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	19	18	13	10	15	75			
2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	24	19	10	23	92			
2	2	3	2	3	3	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	25	18	10	20	89			
3	2	4	1	2	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	19	21	13	11	14	78			
2	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	16	25	20	9	22	92			
2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	20	21	18	13	17	89	
3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	3	2	3	2	3	1	1	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	19	23	15	10	15	82			
4	1	3	2	3	4	3	3	2	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	18	25	19	10	19	91			
4	3	2	1	2	4	4	3	4	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	18	18	13	11	19	79			
3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	19	18	12	10	15	74			
2	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	25	19	10	22	92			
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	22	15	13	20	89			
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	24	15	13	20	91		
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	23	15	13	19	89			
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	23	14	13	19	88			
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	23	15	13	19	89			
2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	20	22	16	13	19	90			
2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	20	22	16	13	19	90			
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	1	2	2	18	22	15	13	17	85			
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	1	1	2	2	18	22	15	13	17	85			
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	1	1	2	2	19	23	15	13	16	86				
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	23	15	13	19	89				
2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	24	19	10	23	92			
2	2	4	1	1	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	15	18	13	10	15	71			
3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	19	18	13	10	15	75			

3	2	4	1	2	2	2	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	17	18	13	10	16	74
4	2	3	3	2	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	17	25	19	11	21	93
2	4	3	1	3	2	1	1	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	17	18	12	7	17	71
3	2	4	1	4	4	2	2	3	4	4	2	1	2	2	2	4	2	2	2	4	2	3	4	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	18	24	18	9	20	89	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	17	26	16	12	21	92
3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	19	18	13	10	15	75
3	2	4	1	1	2	2	4	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	16	13	10	16	101
3	2	3	2	4	2	3	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	19	18	12	12	17	78
2	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	16	25	20	11	23	95
3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	19	18	13	10	15	75
2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	24	19	10	23	92
2	2	3	2	3	3	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	25	18	10	20	89
3	2	4	1	2	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	19	21	13	11	14	78
2	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	16	25	20	9	22	92
2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	20	21	18	13	17	89
3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	3	2	3	2	3	1	1	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	19	23	15	10	15	82
4	1	3	2	3	4	3	3	2	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	3	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	18	25	19	10	19	91
4	3	2	1	2	4	4	3	4	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	18	18	13	11	19	79
3	2	4	1	4	2	1	4	2	4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	3	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	19	18	12	10	15	74
2	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	16	25	19	10	22	92
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	22	15	13	20	89
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	24	15	13	20	91
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	23	15	13	19	89
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	23	14	13	19	88
2	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	19	23	15	13	19	89
2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	20	22	16	13	19	90
2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	20	22	16	13	19	90







2	1	3	4	2	3	2	2	3	4	3	3	2	4	2	3	2	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	4	2	4	2	1	2	1	2	1	3	2	3	4	2	2	1	1	2	2	4	0	3	4	12									
3	2	3	1	4	3	1	1	3	2	3	4	3	1	3	2	3	1	4	3	2	3	2	1	2	3	2	4	3	1	3	1	3	2	1	2	3	4	1	3	1	3	1	3	1	3	2	1	2	1	2	2	1	2	2	3	3	4	10					
4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	1	1	4	3	4	4	4	4	4	3	1	4	2	2	4	3	4	1	1	2	4	3	4	2	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	2	2	4	8	3	5	14				
4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	2	5	3	7	14									
4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	5	4	7	17										
3	1	3	3	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	1	2	2	2	2	2	4	4	6	15								
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	1	1	1	6	4	7	18									
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	1	2	2	2	1	2	5	4	6	16									
4	1	3	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	1	2	2	5	4	7	16										
4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	1	2	3	4	2	4	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	5	4	5	14								
3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	1	4	2	3	4	4	3	2	3	4	3	1	1	1	1	1	2	5	4	5	15						
2	1	3	2	3	4	2	4	3	2	1	2	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	2	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	1	2	1	4	3	7	14								
4	3	2	3	4	3	2	3	3	4	2	4	2	3	3	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	4	2	3	1	3	2	2	2	2	5	3	5	13								
4	1	1	3	3	4	4	4	1	4	3	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	1	4	2	4	4	3	2	4	3	4	2	1	4	2	4	3	4	1	3	1	4	2	1	1	1	1	4	4	5	14							
4	2	3	1	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	2	4	4	3	4	2	1	1	3	4	2	4	2	3	1	4	3	2	4	2	3	1	1	3	2	2	1	2	4	3	5	13								
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	1	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	1	2	2	2	1	2	5	4	6	16							
4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	5	3	6	15							
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2	2	1	2	5	4	7	17									
2	1	3	4	2	3	2	2	3	4	3	3	2	4	2	3	2	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	4	2	1	2	1	2	3	4	2	2	1	2	2	2	2	2	4	0	3	4	12								
3	2	3	1	4	3	1	1	3	2	3	4	3	1	3	2	3	1	4	3	2	3	2	4	3	1	3	1	3	1	3	2	1	2	3	4	1	3	1	3	1	3	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	4	10							





1	3	4	3	3	3	4	1	3	3	4	4	4	2	3	1	3	2	4	3	2	4	3	3	2	1	1	4	2	4	2	3	4	2	3	2	3	2	3	4	2	1	2	2	2	4	3	5	12													
4	3	3	2	4	4	3	2	2	3	2	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	1	4	4	4	3	2	4	4	4	2	3	2	2	1	2	2	4	4	6	15										
2	1	1	1	4	4	4	1	3	1	3	2	2	3	4	3	2	1	2	3	4	3	2	1	2	3	4	3	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4	1	2	3	4	4	4	3	4	4	2	2	1	2	2	3	3	6	12						
2	3	2	4	2	4	3	2	3	2	3	4	3	2	4	3	2	4	4	4	3	2	3	2	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	2	4	2	3	3	2	3	4	3	2	1	1	2	2	1	2	2	4	3	4	12							
4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	1	1	4	3	4	4	4	4	4	3	1	4	2	2	4	3	4	1	1	2	4	3	4	2	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	2	4	3	5	14								
4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	1	2	2	5	3	7	14											
4	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	1	2	2	5	4	7	17											
4	1	3	3	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	2	1	2	1	2	2	5	5	3	15												
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	2	5	4	7	17												
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	1	3	2	2	1	2	5	4	6	16							
4	1	3	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	5	4	6	16											
4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	2	4	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	5	4	5	15						
3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	1	4	2	3	4	4	3	2	3	4	3	1	3	2	2	1	2	5	4	5	15				
2	1	3	2	3	4	2	4	3	2	1	2	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	2	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	4	3	6	14						
4	3	2	3	4	3	2	3	3	4	2	4	2	3	3	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	2	4	3	5	13								
4	1	1	3	3	4	4	4	1	4	3	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	1	4	2	4	4	3	4	2	1	4	3	4	1	3	1	4	2	1	1	1	2	1	4	4	5	14									
4	2	3	1	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	2	4	4	3	2	4	3	4	2	1	1	3	4	2	4	2	3	1	4	3	2	4	2	3	3	1	1	2	1	4	3	5	13					
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	6	16						
4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	4	3	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	5	3	6	15						
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	2	2	5	4	7	17									

2	1	3	4	2	3	2	2	3	4	3	3	2	4	2	3	2	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	4	2	4	2	1	2	1	2	3	2	3	4	2	2	1	2	2	2	1	2	2	4	3	4	12					
3	2	3	1	4	3	1	1	3	2	3	4	3	1	3	2	3	1	4	3	2	3	2	1	2	3	2	4	3	1	3	1	3	2	1	2	3	4	1	3	1	3	1	3	2	1	2	2	2	1	2	2	6	3	3	4	10				