

Liderazgo de apoyo y de servicio, gestión educativa y rendimiento académico de las alumnas del distrito de Yanacancha

María Elena de la Cruz Escalante*

Resumen

La presente investigación se realizó en la institución educativa María Parado de Bellido del distrito de Yanacancha –Pasco con el objetivo de determinar la influencia del Liderazgo de Apoyo y de Servicio en la Gestión Educativa en el rendimiento académico de las alumnas, periodo del 2003 a 2007. Según el análisis estadístico, la apreciación sobre la calidad de la gestión bajo un liderazgo de apoyo y servicio evaluada en una escala cuantitativa mostró una variabilidad significativa de un periodo a otro estando calificado como moderado en el periodo 2007, bajo en el año 2006 y alto en el año 2005. ($P < 0,05$). Evaluados cuantitativamente el rendimiento académico basado en un parámetro estadístico como la media, mostro variabilidad significativa observándose que el promedio de notas fue de 14,28 ($\pm 2,13$) durante el periodo lectivo 2007, cuyo resultado dentro de la perspectiva de logro de aprendizaje se califica como “regularmente logrado”, mientras que este parámetro fue de 12,98 ($\pm 2,35$) durante el periodo lectivo 2006, cuyo resultado se califica como deficiente y finalmente durante el periodo 2005 el promedio obtenido fue de 16,11 ($\pm 4,37$) ($p < 0,05$) cuyo resultado se califica como un aprendizaje bien logrado. Por ende nivel de rendimiento académico, evaluados desde una perspectiva de logro de aprendizaje, mostraron resultados muy variables. Por consiguiente concluimos que existe una asociación estadísticamente significativa en la apreciación sobre el liderazgo de apoyo y servicio en la gestión educativa con el rendimiento académico de las estudiantes integrantes del estudio, evidenciándonos que quienes calificaron con rendimiento académico bien logrado calificaron en su mayoría con apreciación alta el estilo de liderazgo ($p < 0,05$).

Palabras clave

Liderazgo, gestión educativa, rendimiento académico

Leadership of Support and Service, Educational Management and Academic Performance of the Students of Yanacancha District

Abstract

This research was conducted at Maria Parado de Bellido high school in Yanacancha district – Pasco, whose purpose was to determine the influence of the support and service leadership in the educational management with the academic performance, period 2003-2007. According to statistical analysis, the assessment of the quality of management under leadership support and service evaluated on a quantitative scale showed significant variability from one period to another being rated as moderate in the period 2007, low 2006 and high in 2005 ($P < 0,05$). Quantitatively evaluated based on a statistic such as average academic performance showed significant variability was observed that the average grade was 14,28 ($\pm 2,13$) for the 2007 academic year, resulting in the perspective of learning achievement It qualifies as "regularly achieved" while this parameter was 12,98 ($\pm 2,35$) for the academic year 2006, the result is rated as poor and finally during the period 2005 the average score was 16,11 ($\pm 4,37$) ($p < 0,05$) resulting qualifies as a well-managed learning. So, the level of academic performance, assessed from the perspective of learning achievement, showed widely varying results. Therefore, there is a statistically significant association in the appreciation about the support and service leadership in the educational management with the academic performance of the students who conform the study, evidencing us that who qualified with well achieved academic performance they qualified in their majority with high appreciation about the leadership style ($p < 0,05$).

Keywords

Leadership, education management, Academic Performance

Recibido: 05 de septiembre de 2015 | Aprobado: 02 de noviembre de 2015.

* Magister en Educación. Estudiante del Doctorado en Educación en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión y de la Maestría en Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú. E-mail: maiaelena_417@outlook.es

Introducción

Actualmente en el contexto general la gran mayoría de los directores que dirigen una institución educativa en nuestro país está asumiendo un papel de un administrador y no de un líder; que significa mantener lo que se tiene y se posee, administrando con orden y control. Están más centrados en la burocracia administrativa que en el aspecto educativo, sin comprender que lo central en las instituciones educativas es lo pedagógico, es decir la generación, sistematización y producción de conocimientos en la escuela y el campo de la administración institucional debe contribuir al éxito de esta demanda.

Los directores se dedican fundamentalmente a la gestión del presupuesto, a velar y supervisar los procedimientos administrativos, a mantener la disciplina y el orden en el centro, a responder compulsivamente a los imprevistos que surgen cotidianamente. Diseñando, de este modo cadenas de jerarquías con líneas de control basado en normas y funciones; de modo que está jerarquía, con sus niveles y prácticas de control, desaprovecha la oportunidad de incorporar la creatividad y el criterio de los actores de la educación, así como la de formar una ética de la responsabilidad en todos los escalones de una organización.

Los resultados y experiencias obtenidas en diversos centros educativos de nuestra región Pasco, están demostrando que las comunidades educativas son testigos y/o víctimas de las peculiaridades negativas del quehacer administrativo. Los directores están realizando una función meramente administrativa individual, centralista, rutinaria, morosa y no colectiva, maltratan a su personal, llevan a cabo una supervisión indiferente, realizan una imposición u omisión legal, una política educativa imprecisa deshumanizante, actúan a espaldas de la realidad, así misma se refleja la preeminencia de lo político sobre lo técnico.

Los directores creen que todo lo saben y que todo lo ven, más que servir están en el cargo para servirse de él, se creen dueños de la institución; así mismo el cargo que ocupan se creen merecedores de reverencias y privilegios, se muestran exigentes en ser respetados pero ellos no respetan a nadie, se presentan con poses de gran señor, sus aires de superioridad son notorios y ridículos. Los directores de un centro educativo exigen a las personas colaboraciones, derechos, comisiones para atenderlos con prioridad, pero sin embargo se llenan la boca con palabras inauténticas en torno a democracia, respeto, calidad, hermandad, agilidad, equidad, esfuerzo, honestidad, sencillez, amor. Frente a estas evidencias y frecuencias de hechos negativos del personal directivo debido a la mentalidad de un administrador o jefe autoritario que vienen ejerciendo no podemos ignorar que las dependencias públicas hayan perdido prestancia y credibilidad perjudicando al desarrollo organizacional de su institución educativa.

Este hecho de actuar como un administrador sin ayudar a crecer profesionalmente y emocionalmente a su personal docente para contribuir en el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes, más aun teniendo en cuenta que el estado no forma a los que ejercen el cargo de director con el perfil de líderes, y siendo éste un requisito indispensable para una gestión eficaz de las instituciones educativas, estaría influyendo negativamente en el sistema educativo, especialmente de gestión estatal, evidenciándose directamente en el rendimiento académico de los estudiantes, como lo muestran los últimos datos del Ministerio de Educación. Esta realidad condujo a formular el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la influencia del Liderazgo de Apoyo y de Servicio en la Gestión Educativa en el rendimiento académico de las alumnas de la Institución Educativa “María Parado de Bellido” del Distrito de Yanacancha, periodo 2003 - 2007?

La hipótesis que guio al presente estudio fue: El Liderazgo de Apoyo y de Servicio en la Gestión Educativa influye en forma significativa en el rendimiento académico de las alumnas de la Institución Educativa “María Parado de Bellido” del Distrito de Yanacancha, periodo 2003 – 2007.

Entiendo por *liderazgo de apoyo* un estilo del liderazgo enfocado en el empleado que confiere autoridad a los seguidores para que tomen decisiones y ejerzan control sobre su trabajo. “El liderazgo de servicio es un estilo de liderazgo que trascienden el interés personal para resolver las necesidades de los demás ayudándolos a crecer profesional y emocionalmente” (Achua y Lussier, 2002 p.373).

El liderazgo de apoyo y de servicio representa un cambio en el paradigma hacia los seguidores. La tesis de esta modificación es que el liderazgo tiene menos que ver con dirigir a los otros y más con servirlos. Ambas modalidades pone antes que a uno mismo a los demás, y en el conjunto se perciben como un modelo de liderazgo exitoso en cualquier campo o profesión

Y estas prácticas de liderazgo fortalecen la gestión educativa, la cual debe ser entendida como “una nueva forma de comprender y conducir la organización educativa, que se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. Esto supone la interdependencia de los estamentos; multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; desempeño eficiente y eficaz de dirección, de control y de gobierno; juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; y multiplicación de espacios para la innovación pedagógica e institucional” (Isla, 2018 p.10).

De allí que el liderazgo de apoyo y de servicio en la gestión educativa, es entendida como el arte y ciencia de servir a los miembros de la institución educativa guiándolos hacia el logro de los objetivos institucionales en busca de la calidad del proceso de aprendizaje promoviendo la toma de decisiones asertivas en un clima institucional positivo que se trasluce en un mejor rendimiento académico.

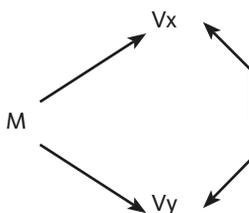
En consecuencia los resultados de los estudios realizados permitirán tomar medidas correctivas para mejorar la gestión educativa ; entendiendo que el nuevo rol del director no es ser un administrador sino un líder que dinamizará la escuela del futuro, centrado más en el aspecto pedagógico que en la burocracia administrativo teniendo en cuenta que la razón de ser de la gestión educativa es lograr aprendizajes significativos en los estudiantes para cual asesora, orienta, facilita recursos, forma y evalúa al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro y atienden el aspecto de la administración institucional en función al éxito de esta demanda.

Metodología

El presente estudio se caracterizó por ser de tipo:

- Retrospectivo: por el tiempo de recolección de la información
- Transversal: por el número de mediciones de la variable en cuestión
- Descriptivo: por el número de grupos de estudio y el control de las variables

El presente estudio es guiado por un diseño No experimental de tipo transeccional. El cual obedece al siguiente esquema:



Donde: M : muestra en estudio

Vx: Variable independiente: liderazgo de apoyo y de servicio en la gestión educativa

Vy; Variable dependiente: rendimiento académico

Población y muestra.- El universo del presente trabajo está conformado por todos los miembros de la institución educativa “María Parado de Bellido” – Nivel Secundario del Distrito de Yanacancha. Se procedió a realizar un muestreo no probabilístico de tipo intencional, guiado por criterios de inclusión y exclusión.

- Permanecer los años lectivos comprendidos en el estudio con éxito académico, sin abandono o repetición.
- Estudiantes matriculados en forma oficial en la institución educativa en mención durante el periodo de interés del estudio
- Estudiantes que cuentan con sus respectivos certificados de estudios por periodo lectivo.

El tamaño muestral alcanzó a 11 docentes, 78 padres de familia y 78 estudiantes, los cuales fueron determinados previamente, alcanzado un total de 167 unidades de análisis.

Informantes	Población	Muestra	Representatividad %
Padres de Familia	120	78	65
Profesores	24	11	46
Estudiantes	120	78	65

Análisis de datos.- Entre las técnicas e instrumentos a utilizar para recoger los datos fue la encuesta y el instrumento a utilizar fue el Cuestionario referente al liderazgo de apoyo y de servicio en la gestión educativa. La cual se muestra en el anexo 1 y 2.

Los investigadores James Kouzes y Barry Posner (New York, 2000), en su libro *The Leadership Challenge IV -Versión* propusieron el instrumento de 30 ítems de cinco opciones de respuesta que van de 1 = rara vez, a 5 = muy frecuente, para calificar la variable liderazgo, basados en cinco factores observables que pueden ser aprendidos a través de la experiencia laboral; la cual fue adecuado a nuestro trabajo de investigación.

Valores asignados a la variable liderazgo de apoyo y de servicio en la gestión educativa

Calificación	Factores					Promedio
	Planifica	Organiza	Información	Gestión	Cultura Instituc.	
Alto	30	30	30	30	30	30
	25	25	25	25	25	25
Moderado	24	24	24	24	24	24
	22	22	22	22	22	22
Bajo	21	21	21	21	21	21
	6	6	6	6	6	6
	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Total

Tomado de VALLE, Y. Tesis Universidad de Lima, 2001. Adaptado por: MANSILLA GARAYAR, José A. Lima, 2001.

Los criterios unificados indican: un promedio que está entre 25 y 30 puntos, corresponde a un nivel de calificación en alto grado. Los promedios que están entre 22 y 24 puntos, corresponde al nivel de calificación en grado moderado. Los promedios que oscilan entre 6 y 21 puntos, corresponde al nivel de calificación en bajo grado.

Por otro lado los datos recolectados fueron procesados mediante programas estadísticos como el SPSS Versión 18 el cual nos permitió la organización, clasificación y presentación de los datos de acuerdo a los objetivos del presente estudio, asimismo para la asociación estadística inferencial nos permitimos el uso estadísticos paramétricos y no paramétricos permitiéndonos observar el tipo de asociación estadística según los casos indicados con posterioridad.

Resultados

Cuadro N° 01

Nivel de apreciación del liderazgo de apoyo y de servicio en las dimensiones de la gestión educativa. Periodo 2005

Dimensiones	Nivel de apreciación						Total	
	Alto		Moderado		Bajo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Planificación	69	41,32	51	30,54	47	28,14	167	100
Organización	75	44,91	41	24,55	51	30,54	167	100
Información	82	49,10	49	29,34	36	21,56	167	100
Cultura institucional	77	46,11	63	37,72	27	16,17	167	100
Gestión	68	40,72	41	24,55	58	34,73	167	100
Evaluación	82	49,10	58	34,73	27	16,17	167	100

Fuente: Cuestionario de liderazgo de apoyo y de servicio en la gestión educativa

Comentario e interpretación.- El presente cuadro de contingencia nos resume y presenta los resultados obtenidos en la medición de la variable nivel de apreciación sobre los diferentes aspectos de la gestión educativa realizados bajo un estilo de liderazgo de apoyo y de servicio, durante el año 2005, pudiendo observarse en forma preliminar que existe una marcada tendencia a una calificación alta en los diferentes aspectos.

De los 167 unidades de análisis, una significativa proporción de 69 (41,32%) individuos calificaban como una planificación en nivel alto, seguido de 51 (30,54%) tuvieron una nivel de apreciación moderado, solo 47 (28,14%) unidades de análisis calificaron en un nivel bajo.

Con respecto a la organización, la mayoría conformado por 75 (44,91%) tenían un nivel de apreciación alto, seguido de 51 (30,54%) individuos en los que el nivel de apreciación era bajo, y solo 41 (24,55%) tenían una apreciación moderado en cuanto a la organización.

82 (49,10%) individuos tuvieron una apreciación alta con respecto a la información, seguido de 49 (29,34%) individuos quienes tuvieron una apreciación moderado, mientras que solo 36 (21,56%) unidades de análisis tuvieron una calificación bajo.

Evaluada la gestión con respecto a la cultura institucional, la mayoría conformado por 77 (46,11%) tenían un nivel de apreciación alto, seguido de 63 (37,72%) individuos quienes tenían una apreciación moderado, y solo 27 (16,17%) tenían una apreciación en nivel bajo.

Con respecto a la gestión, la mayoría conformado por 68 (40,72%) individuos procedieron a evaluar la gestión en un nivel alto, seguido de 41 (24,55%) individuos quienes tenían una apreciación moderado, y 58 (34,73%) unidades de análisis, tenían una apreciación en nivel bajo.

Con respecto a la evaluación, la mayoría conformado por 82 (49,10%) individuos tuvieron una apreciación en nivel alto, seguido de 58 (34,73%) individuos en quienes la calificación fue moderado y solo 27 (16,17%) tenían un nivel de calificación bajo.

De todo lo mencionado podemos concluir que el grado de calificación del liderazgo de apoyo y de servicio en los diferentes aspectos de la gestión educativa evaluados durante el año 2005, tuvieron una tendencia a un nivel de apreciación alto pudiéndose observar que una significativa proporción de las unidades de análisis conformado por el 49,10% calificaron a la gestión de la información en un nivel alto, en forma análoga el 46,11% de las unidades de análisis, evaluaron a la cultura institucional en un nivel alto, observándose similar tendencia en los demás aspectos.

Cuadro N° 02

Nivel de apreciación del liderazgo de apoyo y de servicio en las dimensiones de la gestión educativa. Periodo 2006

Dimensiones	Nivel de apreciación						Total	
	Alto		Moderado		Bajo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Planificación	12	7,19	32	19,16	123	73,65	167	100
Organización	21	12,57	56	33,54	90	53,89	167	100
Información	54	32,33	31	18,56	82	49,11	167	100
Cultura institucional	46	27,55	45	26,95	76	45,50	167	100
Gestión	41	24,55	38	22,76	88	52,69	167	100
Evaluación	51	30,53	42	25,16	74	44,31	167	100

Fuente: Cuestionario de liderazgo de apoyo y de servicio en la gestión educativa

Comentario e interpretación.- El presente cuadro estadístico de doble entrada nos resume y presenta los resultados obtenidos en la medición de la variable nivel de apreciación sobre los diferentes aspectos de la gestión educativa realizados bajo un estilo de liderazgo de apoyo y de servicio, durante el año 2006, pudiendo observarse que existe una marcada tendencia a una calificación baja en los diferentes aspectos.

De los 167 unidades de análisis, una significativa proporción de 123 (73,65%) individuos calificaban como una planificación en nivel bajo, seguido de 32 (19,16%) tuvieron una nivel de apreciación moderado, solo 12 (7,19%) unidades de análisis calificaron en un nivel alto.

Con respecto a la organización, la mayoría conformado por 90 (53,89%) tenían un nivel de apreciación bajo, seguido de 56 (33,54%) individuos en los que el nivel de apreciación era moderado, y solo 21 (12,57%) tenían una apreciación bajo en cuanto a la organización.

82 (49,11%) individuos tuvieron una apreciación bajo con respecto a la información, seguido de 54 (32,33%) individuos quienes tuvieron una apreciación alto, mientras que solo 31 (18,56%) unidades de análisis tuvieron una calificación moderada.

Evaluada la gestión con respecto a la cultura institucional, la mayoría conformado por 76 (45,50%) tenían un nivel de apreciación bajo, seguido de 46 (27,55%) individuos quienes tenían una apreciación alto, y solo 45 (26,95%) tenían una apreciación en nivel moderado.

Con respecto al gestión, la mayoría conformado por 88 (52,69%) individuos procedieron a evaluar la gestión en un nivel bajo, seguido de 41 (24,55%) individuos quienes tenían una apreciación alto, y solo 38 (22,76%) unidades de análisis, tenían una apreciación en nivel moderado.

Con respecto a la evaluación, la mayoría conformado por 74 (44,31%) individuos tuvieron una apreciación en nivel bajo, seguido de 51 (30,53%) individuos en quienes la calificación fue alto, y solo 42 (25,16%) tenían un nivel de calificación moderado.

De todo lo mencionado podemos concluir que el grado de calificación del liderazgo de apoyo y de servicio en los diferentes aspectos de la gestión educativa evaluados durante el año 2006, tuvieron una tendencia a un nivel de apreciación bajo pudiéndose observar que una significativa proporción de unidades de análisis conformado por el 73,65% calificaron a la planificación con un nivel bajo, y el 53,89% de las unidades de análisis, evaluaron a la organización en un nivel bajo, observándose similar tendencia en los demás aspectos.

Cuadro N° 03

Nivel de apreciación del liderazgo de apoyo y de servicio en las dimensiones de la gestión educativa. Periodo 2007

Dimensiones	Nivel de apreciacion						Total	
	Alto		Moderado		Bajo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Planificación	11	6,58	89	53,29	67	40,13	167	100
Organización	23	13,77	78	46,71	66	39,52	167	100
Información	25	14,97	80	47,91	62	37,12	167	100
Cultura institucional	31	18,56	83	49,70	53	31,74	167	100
Gestión	41	24,55	77	46,11	49	29,34	167	100
Evaluación	34	20,36	82	49,11	51	30,53	167	100

Fuente: Cuestionario de liderazgo de apoyo y de servicio en la gestión educativa

Comentario e interpretación.- El presente cuadro estadístico nos resume y presenta los resultados obtenidos en la medición de la variable: nivel de apreciación sobre los diferentes aspectos de la gestión educativa realizados bajo un estilo de liderazgo de apoyo y de servicio, durante el año 2007, se puede observar que existe una marcada tendencia a una calificación moderado en los diferentes aspectos.

De los 167 unidades de análisis, una significativa proporción de 89 (53,29%) individuos calificaban como una planificación en nivel moderado, seguido de 67 (40,13%) tuvieron una nivel de apreciación bajo, solo 11 (6,58%) unidades de análisis calificaron en un nivel alto.

Con respecto a la organización, la mayoría conformado por 78 (46,71%) tenían un nivel de apreciación moderado, seguido de 66 (39,52%) individuos en los que el nivel de apreciación era bajo, y solo 23 (13,77%) tenían una apreciación alta en cuanto a la organización. 80 (47,91%) individuos tuvieron una apreciación moderado con respecto a la información, seguido de 62 (37,12%) individuos quienes tuvieron una apreciación bajo, mientras que solo 25 (14,97%) unidades de análisis tuvieron una calificación alta.

Evaluada la gestión con respecto a la cultura institucional, la mayoría conformado por 83 (49,70%) tenían un nivel de apreciación moderado, seguido de 53 (31,74%) individuos quienes tenían una apreciación bajo, y solo 31 (18,56%) tenían una apreciación en nivel alto.

Con respecto al gestión, la mayoría conformado por 77 (46,11%) individuos procedieron a evaluar la gestión en un nivel moderado, seguido de 49 (29,34%) individuos quienes tenían una apreciación bajo, y solo 41 (24,55%) unidades de análisis, tenían una apreciación en nivel alto.

Con respecto a la evaluación, la mayoría conformado por 82 (49,11%) tuvieron una apreciación en nivel moderado, seguido de 51 (30,53%) individuos en quienes la calificación fue bajo, y solo 34 (20,36%) tenían un nivel de calificación alta.

De todo lo mencionado podemos concluir que el grado de calificación del liderazgo de apoyo y de servicio en los diferentes aspectos de la gestión educativa evaluados durante el año 2007, tuvieron una tendencia a un nivel de apreciación moderado pudiéndose observar que una significativa proporción de unidades de análisis conformado por 53,29% calificaron a la planificación con un nivel moderado, y el 49,7% evaluaron al desarrollo de la cultura institucional en un nivel moderado, observándose similar tendencia en los demás aspectos.

Cuadro N° 04

Parámetros estadísticos cuantitativos de la apreciación sobre el liderazgo de apoyo y de servicio en la gestión educativa según periodo de gestión de la I. E. María Parado de Bellido del distrito de Yanacancha

Director	Año	N	Promedio	Desviación estándar
D1	2005	167	27,25	4,62
D2	2006	167	21,49	4,12
D3	2007	167	22,01	3,38

Fuente: Cuestionario de liderazgo de apoyo y de servicio en la gestión educativa.

Análisis estadístico:

Prueba de Normalidad y Homogeneidad de Varianzas

Gestión Educativa	Kolmogorov - Smirnov Z		Estadístico Levene	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Director 1	,637	,811	1,733	,184
Director 2	,465	,982		
Director 3	,684	,737		

Análisis ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	10914,84	2	5457,42	43,1314	,00132
Intra-grupos	20750,92	164	126,53		
Total	31665,76	166			

Ho= No hay diferencia entre los grupos

Hi = Si hay diferencia entre los grupos

Comentario e interpretación.- El presente cuadro estadístico nos resume los resultados de la variable apreciación sobre la gestión educativa con liderazgo de apoyo y de servicio, en un nivel cuantitativo, pudiendo observarse que el promedio de puntaje obtenido durante el año 2005 fue de 27,25 con una variabilidad de 4,62; estando calificado cualitativamente dentro de una apreciación alta. Mientras que este indicador evaluado para el periodo 2006, el promedio de puntaje fue de 21,49 con una desviación estándar de 4,12 calificándose con una apreciación baja.

Finalmente realizada la evaluación sobre la gestión educativa con liderazgo de apoyo y de servicio del periodo 2007, el promedio obtenido fue de 22,01 con una desviación estándar de 3,38; calificando a la gestión en un nivel cualitativo como una apreciación moderada. De todo lo mencionado podemos concluir que la apreciación sobre la calidad de la gestión bajo un liderazgo de apoyo y de servicio mostro una variabilidad significativa de un periodo a otro estando calificado como alto en el periodo 2005, bajo en el año 2006 y moderado en el año 2007.

Los datos del presente cuadro fueron sometidos una prueba de normalidad mediante la técnica no paramétrica de Kolmogorov – Smirnov Z (K-S) observándose valores significativos para esta prueba, demostrándonos la normalidad de la distribución de los datos. Asimismo se utilizó el estadístico de Levene para evaluar la homogeneidad de varianzas observándose un valor significativo para dicho estadísticos lo cual nos evidencia que existe una distribución homogénea de las varianzas, condición necesaria para la prueba de hipótesis mediante la técnica ANOVA, el cual nos resultó en una suma de cuadrados intergrupos de 10914,84 y la suma de cuadrados intragrupos de 20750,92; observándose un valor F de 43,1314 ($p < 0,05$) lo cual demuestra que es significativo a la prueba lo que demuestra que existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de los grupos evaluados.

Cuadro N° 05

Nivel de rendimiento académico según gestión educativa con liderazgo de apoyo y servicio. Periodo 2005 – 2007

Director Año	Nivel de rendimiento académico						Total	
	Aprendizaje deficiente 0 - 10		Aprendizaje regularmente logrado 11 - 14		Aprendizaje bien logrado 15 - 20			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
D1 2005	18	23,1	22	28,2	38	48,7	78	100
D2 2006	28	35,9	31	39,7	19	24,4	78	100
D3 2007	19	24,4	33	42,3	26	33,3	78	100

Fuente: Registro de notas

Comentario e interpretación.- El presente cuadro estadístico de doble entrada nos presenta y resume los datos obtenidos en relación a la medición de la variable rendimiento académico según año lectivo en las estudiantes de la institución educativa María Parado de Bellido de donde podemos extraer los siguientes datos relevantes:

Fueron evaluados un total de 78 estudiantes, de los cuales, durante el periodo lectivo 2005, los resultados arrojaron datos alentadores, observándose que 38 (48,7%) estudiantes lograron calificar en un aprendizaje bien logrado, seguido de 22 (28,2%) estudiantes quienes obtuvieron una calificación de aprendizaje regularmente logrado, y solo 18 (23,1%) estudiantes calificaron con aprendizaje deficiente. Con respecto al año 2006, la mayor proporción de estudiantes conformado por 31 (39,7%) individuos, lograron un aprendizaje regularmente logrado, seguido de 28 (35,9%) estudiantes con un aprendizaje deficiente, mientras que solo 19 (24,4%) estudiantes obtuvieron una calificación de aprendizaje bien logrado. Durante el año 2007, la mayoría conformado por 33 (42,3%) estudiantes lograron un rendimiento académico con aprendizaje regularmente logrado, seguido de 26 (33,3%) estudiantes en quienes el aprendizaje fue bien logrado. Y solo 19 (24,4%) estudiantes obtuvieron un aprendizaje deficiente.

De todo lo mencionado podemos concluir que el nivel de rendimiento académico, evaluados desde una perspectiva de logro de aprendizaje, mostraron resultados muy variables según periodo evaluado, observándose que durante el año 2007, los resultado tuvieron una tendencia a calificar dentro de lo regularmente logrado, durante el año 2006, una significativa proporción de los aprendizaje fueron deficientes y durante el año 2005, el rendimiento académico calificaron como un aprendizaje bien logrado.

Cuadro N° 06
Parámetros estadísticos cuantitativos del rendimiento académico según periodo de gestión

Director	N	Promedio	Desviación estándar
D1 2005	78	16,11	4,37
D2 2006	78	12,98	2,35
D3 2007	78	14,28	2,13

Fuente: Registro de notas

Análisis estadístico:

Prueba de Normalidad y Homogeneidad de Varianzas

GESTIÓN EDUCATIVA	Kolmogorov - Smirnov Z		Estadístico Levene	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.
D 1 2005	,713	,798	2,017	,205
D 2 2006	,582	,851		
D 3 2007	,691	,583		

Análisis ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	860,690	2	5100,364	25,941	,0000
Intra-grupos	20750,161	75	196,614		
Total	21610,852	77			

Ho= No hay diferencia entre los grupos

Hi = Si hay diferencia entre los grupos

Comentario e interpretación.- El presente cuadro estadístico de resumen de datos cuantitativos en relación a la medición de la variable rendimiento académico en una escala vigesimal, de donde podemos extraer los siguientes datos relevantes:

Durante el año 2005, el promedio de nota en la escala vigesimal fue de 16,11 con una desviación estándar de 4,37; colocándose en la escala de logro de aprendizajes como un aprendizaje bien logrado, mientras que este indicador disminuyó a un promedio de 12,98 con una variabilidad de 2,35 durante el año 2006, ubicándose dentro de un logro regular en cuanto a los aprendizajes, pero atendiendo a la categorización del nivel de rendimiento académico planteada por Edith Reyes Murillo, este resultado se valora dentro de un aprendizaje logrado en un nivel bajo. Finalmente podemos observar que durante el año 2007 el rendimiento académico alcanzó un promedio de 14,28 en la escala vigesimal, con una desviación estándar de 2,13 calificando como un aprendizaje regularmente logrado.

Los datos fueron sometidos a prueba de normalidad con la técnica no paramétrica Kolmogorov – Smirnov Z (K-S) obteniéndose para cada caso un valor significativo ($p > 0,05$) evidenciándonos una distribución normal de los datos.

Asimismo para cumplir con otro supuesto para el contraste de la hipótesis con la técnica ANOVA los datos fueron evaluados en cuanto a la homogeneidad de varianzas, mediante el estadístico de Levene, el cual nos mostró valores significativos ($p > 0,05$) lo cual indica que los datos en los tres periodos mostraron una homogeneidad.

Al realizar la docimasia de la hipótesis mediante la técnica estadística paramétrica ANOVA, encontramos que la suma de cuadrados intergrupos fue de 860,690; así como la suma de cuadrado intragrupos fue de 20750,161; resultando en una media cuadrática intergrupos de 5100,364 e intragrupos de 196,614 con un valor F de 25,941 ($P < 0,05$) lo cual nos evidencia una diferencia estadísticamente significativa entre los grupos de estudio con respecto a su media.

Cuadro N° 07

Nivel de rendimiento académico logrado según nivel de apreciación sobre liderazgo de apoyo y servicio en la gestión educativa. Periodo 2005 – 2007

Apreciación sobre liderazgo de apoyo y servicio en la gestión educativa	Nivel de rendimiento académico						Total	
	Aprendizaje deficiente 0 – 10		Aprendizaje regularmente logrado 11 – 14		Aprendizaje bien logrado 15 – 20			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Alto	11	4,7	19	8,1	39	16,7	69	29,5
Moderado	25	10,7	38	16,3	27	11,5	90	38,5
Bajo	29	12,4	29	12,4	17	7,2	75	32,0
Total	65	27,8	86	36,8	83	35,4	234	100

Fuente: Registro de notas/ Cuestionario de liderazgo de apoyo y de servicio en la gestión educativa

Análisis estadístico

ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Ji cuadrada de independencia de criterios

$$X_c^2 = 12,32 > X_i^2 (gl = 4; \alpha = 0.05) = 9,48$$

Decisión estadística:

$H_0 =$ Se rechaza

$H_i =$ Se acepta

Comentario e interpretación.- El presente cuadro estadístico de doble entrada nos permite resumir y presentar los datos obtenidos en relación a la variable nivel de rendimiento académico y su correlación con el nivel de apreciación sobre liderazgo de apoyo y servicio en la gestión educativa, de donde podemos extraer lo siguiente:

De los 234 evaluaciones dicotómicas realizadas, la mayoría resulto con un moderado apreciación sobre liderazgo de apoyo y de servicio, conformado por 90 unidades de análisis, de los cuales, 38 calificaron en un aprendizaje regularmente logrado, seguido de 27 estudiantes con aprendizaje bien logrado, mientras que solo 25 calificaron con aprendizaje deficiente.

Asimismo podemos mencionar que 75 unidades de análisis clasificaron al liderazgo de apoyo y de servicio en un nivel bajo, de los cuales la mayoría conformado por 29 estudiantes calificaron como rendimiento académico deficientes, seguido de 29 estudiantes en quienes el logro de aprendizaje fue regular, mientras que solo 17 estudiantes lograron un aprendizaje bien logrado.

Finalmente 69 unidades de análisis, tuvieron una apreciación alta sobre el estilo de liderazgo de apoyo y de servicio, de los cuales, 39 calificaron como un aprendizaje bien logrado, seguido de 19 unidades de análisis, en quienes se obtuvo un aprendizaje regularmente logrado, mientras que solo 11 estudiantes calificaron en aprendizaje deficiente.

De todo lo mencionado podemos concluir que existió una asociación estadísticamente significativa en la apreciación sobre el liderazgo de apoyo y de servicio en la gestión educativa con el rendimiento académico de las estudiantes integrantes del estudio, evidenciándonos que quienes calificaron con rendimiento académico bien logrado calificaron en su mayoría con apreciación alta sobre este estilo de liderazgo ($p < 0,05$)

Discusión de resultados

La educación, como un fenómeno social, abarca una serie de eventos, que busca fundamentalmente la realización del ser humano como una integridad y que desarrolle las capacidades para poder convivir en armonía con la naturaleza y con la sociedad.

Kedrov – Spirkin cuando realizo las citas sobre su concepción de la ciencia bajo un enfoque socialista naturalista refiere que el conocimiento exacto de un fenómeno, así como de las leyes que la rigen determina los procesos y las consecuencias de su realización. En ese sentido la educación debe entenderse como un fenómeno, en el que el conocimiento de sus procesos y sus consecuencias es de altísima importancia, posibilitando acciones que conduzcan a un perfeccionamiento y mejora constante.

El desarrollo educativo en un mundo contemporáneo ha sido expresado en términos de rendimiento académico, según su puntaje obtenido en escalas concesionales, en ese sentido Víctor Ricardo Del Águila Ríos (2004) encontró que existe asociación entre el ingreso mensual del PP.FF, está con el promedio del alumno., el cual está influenciado por el mayor nivel educativo del PP.FF. Asimismo concluye que el rendimiento académico, está determinado por los

antecedentes familiares, entre ellas destaca el nivel educativo, intereses, logros académicos, nivel socioeconómico, y expectativas de los padres, así como las socio individuales como los rasgos de personalidad, capacidad de desempeño y sexo.

Definitivamente no se debe desestimar la influencia de líderes en el desarrollo cognitivo de los estudiantes, en ese sentido el primer líder que se connota en la vida de un estudiante son los padres, quienes influyen de manera significativa en el desarrollo de sus hijos, en esa perspectiva Rosa Victoria Tueros Cardenas (2004) con el fin de estudiar la problemática sobre la relación entre la cohesión y adaptabilidad familiar y el rendimiento académico inadecuado de los estudiantes. Concluye que el rendimiento académico de los estudiantes se encuentra significativamente asociado a los grados de cohesión y adaptabilidad familiar. Corroborando los resultados del presente estudio, en el que la apreciación de un liderazgo efectivo motivacional, bajo un enfoque de apoyo y de servicio influye en el rendimiento académico de los estudiantes.

El liderazgo de un grupo dentro del desarrollo social de un individuo se extiende desde una ambiente familiar hasta un ambiente más amplio como es la familia educativa, en donde aparecen los primeros problemas con el desarrollo cognitivo exigentes de la sociedad. En esa línea de investigación Lupe García Ampudia (2004) concluyo que se ha encontrado una relación directa entre el liderazgo y el rendimiento académico en los estudiantes comprendidos entre los 13 a 18 años, y que los estudiantes con bajo rendimiento académico, tienen pocos factores cognitivos y motivacionales desarrollados de liderazgo. Hechos que apoyan los resultados encontrados en el presente estudio que busca una relación entre el liderazgo y su impacto sobre el rendimiento académico.

Asimismo Carlos Miranda y José Andrade (1998) concluyeron que la variable independiente liderazgo directivo influye directamente en el rendimiento académico de los estudiantes al potenciar los canales de información y comunicación que permitan la participación de todos los miembros de la institución educativa permitiendo crear una cultura institucional de identidad y pertinencia a dicha comunidad educativa cuya aceptación, eleva el autoestima del estudiante; la cual lógicamente potenciará la capacidad de los estudiantes para desarrollar sus habilidades y aumentará el nivel de seguridad personal, rindiendo mejor facilitando su trabajo escolar. Corroborando una vez más los resultados del presente estudio, donde el nuevo rol del director es ser un líder y no de un administrador satisfaciendo las necesidades de los demás en un ambiente de respaldo recíproco para alcanzar las metas organizacionales y siendo uno de ellos fundamentalmente en el campo educativo el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes; y justamente es una de las características del liderazgo de apoyo y de servicio mantener un clima positivo y ordenado dentro de una organización ayudándole a su personal docente a crecer profesionalmente y emocionalmente; y sus alumnos se aprecien más contentos en la sala de clases.

Es así como el trabajo de investigación de Juan Gimeneo (1996) corrobora con mayor énfasis a nuestro estudio al llegar a la conclusión que el líder al cumplir sus funciones, logra un clima favorable en la institución educativa, propicio para elevar el rendimiento académico de los discentes.

Con respecto al Liderazgo de Apoyo y de Servicio en la Gestión Educativa, el nivel de apreciación sobre el desarrollo de la gestión educativa bajo un liderazgo de apoyo y servicio durante el año 2005, tuvieron una tendencia a un nivel de apreciación alto pudiéndose observar que una significativa proporción de las unidades de análisis conformado por el 49,10% calificaron

a la gestión de la información en un nivel alto, en forma análoga el 46,11% de las unidades de análisis, evaluaron a la cultura institucional en un nivel alto, observándose similar tendencia en los demás aspectos; la cual se refleja en el cuadro Nro. 1.

Esto implica que el mayor porcentaje de los encuestados (docentes, padres de familia y alumnos) consideran que el director en esta gestión de la institución educativa eminentemente confirió autoridad a su personal trabajando en equipo delegando el poder a sus miembros para que tomen decisiones y ejerzan control sobre sus trabajos para lo cual comunicó su rol a cada miembro y los proyectos a realizar evaluando únicamente los resultados felicitando a sus trabajadores destacados y comprendiendo que en este mundo competitivo implica asumir un liderazgo basado en el uso eficiente de la información. Asimismo estuvo centrado altamente en las necesidades de los demás que en su interés personal en busca de las metas institucionales siendo lo central de la institución educativa el logro de aprendizaje significados en los estudiantes consiguiendo resultados de calidad con relación al éxito académico de los estudiantes (aspecto pedagógico) y el campo institucional – administrativo contribuyó al éxito de esta meta para lo cual buscó consenso en el planeamiento estratégico e impulsó la evaluación continua del proceso de aprendizaje y de los proyectos innovadores ayudando a crecer profesionalmente y emocionalmente a su personal asesorando, orientado, facilitando recursos y capacitando con la finalidad de actualizar permanentemente la organización del currículo dentro de un clima positivo impulsando la cultura de los valores trabajando en equipo.

Durante el año 2006 el grado de calificación de liderazgo de apoyo y de servicio en los diferentes aspectos de la gestión educativa, tuvieron una tendencia a un nivel de apreciación bajo pudiéndose observar que el 73,65% calificaron a la planificación con un nivel bajo, y el 53,89% de las unidades de análisis, evaluaron a la organización en un nivel bajo, observándose similar tendencia en los demás aspectos; la cual se refleja en el cuadro Nro. 2.

Esto implica que el mayor porcentaje de los encuestados (docentes, padres de familia y alumnos) consideran que el director en esta gestión de la institución educativa reducidamente (casi nunca) confirió autoridad a su personal no trabajo en equipo, no se delegó el poder a sus miembros para que tomen decisiones y ejerzan control sobre sus trabajos comunicando rara vez su rol a cada miembro y los proyectos a realizar, prevaleciendo el autoritarismo sin premisas de igualdad. Asimismo casi nunca estuvo centrado en las necesidades de los demás sino en su interés personal sin tener en cuenta las metas institucionales, no se tuvo en cuenta que lo central de las instituciones educativas es el logro de aprendizaje significados (aspecto pedagógico) en vez de ello ejerció un trabajo burocrático administrativo sin comprender que la gestión administrativa e institucional debe contribuir al logro del éxito académico de los estudiantes; por ende rara vez buscó consenso en el planeamiento estratégico no se buscó una visión compartida ni realizó una evaluación continua del proceso de aprendizaje y de los proyectos innovadores mostrando desinterés en ayudar a crecer profesionalmente y emocionalmente a su personal no se efectuó el asesoramiento ni se facilitó los recursos y el nivel de capacitación fue nula; así como la actualización y organización del currículo fue escasa por tanto el clima institucional no fue el adecuado por lo que se dejó de lado el impulso a una cultura de valores.

El nivel de apreciación sobre el desarrollo de la gestión educativa bajo un liderazgo de apoyo y de servicio durante el año 2007, encontró una calificación en nivel moderado, evidenciándose en que la mayor proporción de unidades de análisis conformado por 53,29% calificaron a la planificación con un nivel moderado, y el 49,7% evaluaron al desarrollo de la cultura institucional en un nivel moderado, observándose similar tendencia en los demás aspectos; la cual se refleja en el cuadro Nro.3.

Esto implica que el mayor porcentaje de los encuestados (docentes, padres de familia y alumnos) consideran que el director en esta gestión de la institución educativa de manera limitada confirió autoridad a su personal, el trabajo en equipo fue escaso así como la delegación del poder a sus miembros para que tomen decisiones y ejerzan control sobre sus trabajos por lo que prevaleció ciertos rasgos de autoritarismo. Asimismo de manera moderado estuvo centrado en las necesidades de los demás que en su interés personal por lo que la búsqueda de las metas institucionales como el logro de aprendizaje significados no fue lo central toda vez que prevaleció ciertos rasgos de una burocracia administrativa; por ende se evaluó de manera limitada el proceso aprendizaje sin realizar monitoreos constantes de todos los procesos educativos de la institución educativa incluyendo los proyectos innovadores lo cual no facilitó al profesor un feedback enriquecedora mediante la observación clínica de su actividad educativa con la finalidad de conseguir resultados de calidad con relación al éxito académico de los estudiante sin ayudar a crecer profesionalmente a sus colaboradores de manera idónea para actualizar permanentemente la organización del currículo teniendo en cuenta su PEI dentro de un clima positivo.

Con respecto al nivel de rendimiento académico, evaluados desde una perspectiva de logro de aprendizaje, mostraron resultados muy variables según periodo evaluado, observándose que durante el año 2007, los resultado tuvieron una tendencia a calificar dentro de lo regularmente logrado, durante el año 2006 una significativa proporción de los aprendizajes fueron deficientes y durante el año 2005, el rendimiento académico calificaron como un aprendizaje bien logrado; la cual se refleja en el cuadro Nro. 5.

Finalmente al realizar la prueba de hipótesis con la chi cuadrada el resultado fue significativo; puesto que:

$$X_c^2 = 12,32 > X_t^2 (gl = 4; \alpha = 0.05) = 9,48$$

la cual es mayor al valor crítico rechazándose de esta manera la hipótesis nula y aceptando la hipótesis de investigación.

Referencias bibliográficas

- Achua, F. y Lussier R. (2002) *Liderazgo, Teoría- Aplicación- Desarrollo de Habilidades*. México: Editorial International Thomson.
- Alvarado, O. (2004) *Gestión educativa. Casos, ejercicios e instrumentos*. Lima: Editorial UDEGRAF S.A.
- Alvarez, M. y Monserrat, S. (1996) *Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos*. Madrid: Escuela Española.
- Alvarez, M. y Lopez, J. (1999) *Evaluación del profesorado y de los equipos. Docentes* Madrid: Síntesis.
- Barzelay, M. (1998) *Atravesando la burocracia: Una nueva perspectiva de la administración pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Beare, H. (1992) *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas Técnicas de Dirección*. Madrid: La Muralla.
- Cardemil, C. (1991) *Calidad educativa*. Lima: Editoriales MQ.
- Chacon, F. (1999) *Enfoques sobre evaluación de los aprendizajes*. Guadalajara: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (1986) *Introducción a la teoría general de la administración*. Sao Paulo: McGraw Hill de Brasil.
- del Águila Ríos, Víctor (2004) Factores socioeconómicos de los PP.FF y socioindividuales de los estudiantes en el rendimiento académico de los alumnos de los primeros ciclos, de la Universidad de Lima. Tesis. Universidad de Lima.
- Farro, F. (2001) *Educación y calidad total*. Lima: Editorial UDEGRAF S.A.
- García, Lupe (2004) Factores cognitivos y motivacionales de liderazgo en relación al rendimiento académico en los estudiantes de cuarto y quinto grado de secundaria en la Institución Educativa 'La Inmaculada' de Pucallpa". Tesis. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Gimeneo, Juan (1996) El liderazgo directivo y su relación con el rendimiento académico de los estudiantes de quinto de las instituciones estatales de nivel secundario en Madrid. Tesis.
- Hernández R, et al. (1998) *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw- Hill/ Intamericana.
- Iguñiz, M y Claudia, D. (1998) *Dos miradas a la gestión de la escuela pública*. Tarea: Lima.
- Isasi, J. (2001) *La empresa es el hombre- Hemisferio*. Lima.
- Isla, M. (2008) *Gestión educativa de calidad*. Lima: Editorial Palomino.
- Jiménez, B. (1999) *Evaluación de programas, centros y profesores*. Madrid: Síntesis S.A.
- Manes, J. (2005) *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Maureria, O. (2001) *El Liderazgo Factor de Eficacia Institucional*. Facultad de Educación de la Universidad Complutense. Tesis Doctorado. Madrid.
- Mcnally, R. (1990) *La Variable Satisfacción en las Instituciones Educativas*. Washington: Editorial Holt.
- Ministerio de Educación (2006) *¿Cómo se construyen las herramientas de Planeación Integral en la Red Educativa Rural?* Unidad de Organización y Métodos. Lima: Ministerio de Educación.
- Miranda, Carlos y José Andrade (1998) Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago Chile. Tesis. Pontificia Universidad Católica Chile.
- Pacheco, J (1971) *El rendimiento académico del estudiante*. Madrid: Plaza Jamés Editores S.A.
- Ruiz, J. (1990) *El Director como Líder*. Revista Bordón.
- Sancho, M. (s.f.) *Enfoques sobre evaluación de los aprendizajes*. Guadalajara: Editorial Trillas.
- Sverdlik, et al. (1991) *Administración y Organización*. Miami: Editorial Harper Collins Publishers Latin America.
- Tueros Rosa (2004) El rendimiento académico y su relación con la cohesión y adaptabilidad familiar en alumnos del cuarto año de secundaria de las instituciones de Lima metropolitana. Tesis. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Valderrama, S. (1999) *Formulación y evaluación de proyectos educativos*. Lima: Editorial San Marcos.

ANEXOS

LIDERAZGO DE APOYO Y DE SERVICIO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA
(Cuestionario)

Marque según su condición:

DOCENTES () PADRE DE FAMILIA () ALUMNA ()

PERIODO DE EVALUACIÓN:.....

Instrucciones: Responda con sinceridad el presente cuestionario de carácter anónimo. Haga un círculo en el número que indique el grado en que el director de su institución educativa realmente se compromete en cada enunciado	Rara vez	De vez en cuando	Algunas veces	Con frecuencia	Muy frecuente	Nº Item
Busca oportunidades que potencien el funcionamiento de la planificación y programación curricular.	1	2	3	4	5	1
Planifica la forma de trabajo en la institución.	1	2	3	4	5	11
Busca consenso para el planeamiento estratégico.	1	2	3	4	5	21
Actualiza permanentemente la organización del currículo actualizando a su personal docente.	1	2	3	4	5	6
Introduce innovación al trabajo en aula facilitando nuevos recursos acorde a los avances de la ciencia y tecnología (TICs, implementación de aulas laboratorios, videos conferencias, etc)	1	2	3	4	5	16
Organiza el desarrollo del currículo por competencias.	1	2	3	4	5	26
Comunica sobre las actividades curriculares	1	2	3	4	5	2
Comunica sobre las actividades extracurriculares	1	2	3	4	5	7
Comunica los proyectos a corto, mediano y largo plazo a realizar en la institución	1	2	3	4	5	12
Comunica su rol a cada miembro	1	2	3	4	5	17
Comunica sobre el avance de los proyectos y las gestiones realizadas durante el año	1	2	3	4	5	22
Comunica los resultados esperados	1	2	3	4	5	27
Define y desarrolla el estilo de la cultura institucional democrática	1	2	3	4	5	4
Viabiliza proyectos culturales.	1	2	3	4	5	9
Define la línea axiológica cultural.	1	2	3	4	5	14
Difunde la cultura institucional.	1	2	3	4	5	19
Impulsa la cultura de los valores.	1	2	3	4	5	24
Busca la identidad en la institución.	1	2	3	4	5	29
Gestiona democráticamente la institución.	1	2	3	4	5	3
Delega el poder entre los miembros.	1	2	3	4	5	8
Respeto la autonomía en el trabajo.	1	2	3	4	5	13
Trabaja en equipo con los demás.	1	2	3	4	5	18
Armoniza objetivos personales e institucionales.	1	2	3	4	5	23
Logra el cumplimiento de roles para alcanzar los objetivos trazados en el PEI.	1	2	3	4	5	28
Impulsa la evaluación continua del proceso de aprendizaje.	1	2	3	4	5	5
Evalúa los resultados académicos en la institución.	1	2	3	4	5	10
Felicita a los trabajadores destacados.	1	2	3	4	5	15
Reconoce y valora la importancia del trabajo en equipo	1	2	3	4	5	20
Celebra el cumplimiento de logros.	1	2	3	4	5	25
Evalúa proyectos innovados a aplicar.	1	2	3	4	5	30

Sus respuestas son absolutamente confidenciales.

Validación y confiabilidad de los instrumentos
Resultados de la prueba del coeficiente de confiabilidad Alfa de Crombach

Liderazgo de Apoyo y Servicio en la Gestión Educativa		Reactivos de la escala	Nº Ítem	Alfa de la escala
FACTORES	X1.- Planificación.	X1.1.-Busca oportunidades que potencien el funcionamiento de la planificación y programación curricular.	1	0.9382
		X1.2.- Planifica la forma de trabajo en la institución.	11	
		X1.3.-Busca consenso para el planeamiento estratégico	21	
	X2.- Organización.	X2.1.- Actualiza permanentemente la organización del currículo actualizando a su personal docente.	6	0.9326
		X2.2.- Introduce innovación al trabajo en aula facilitando nuevos recursos acorde a los avances de la ciencia y tecnología (TICs, implementación de aulas laboratorios, videos conferencias, etc)	16	
		X2.3.-Organiza el desarrollo del currículo por competencias.	26	
	X3.- Información.	X3.1.-Comunica sobre las actividades curriculares.	2	0.9128
		X3.2.-Comunica sobre las actividades extracurriculares.	7	
		X3.3.-Comunica los proyectos a corto, mediano y largo plazo a realizar en la institución	12	
		X3.4.-Comunica su rol a cada miembro	17	
		X3.5.-Comunica sobre el avance de los proyectos y las gestiones realizadas durante el año	22	
		X3.6.-Comunica los resultados esperados	27	
	X4.- Cultura Institucional.	X4.1.- Define y desarrolla el estilo de la cultura institucional democrática	4	0.8947
		X4.2.-Viabiliza proyectos culturales.	9	
		X4.3.- Define la línea axiológica cultural	14	
		X4.4.-Difunde la cultura institucional.	19	
		X4.5.-Impulsa la cultura de los valores.	24	
		X4.6.-Busca la identidad en la institución	29	
	X5.- Gestión.	X5.1.-Gestiona democráticamente la institución.	3	0.8929
		X5.2.-Delega el poder entre los miembros	8	
		X5.3.-Respeta la autonomía en el trabajo.	13	
		X5.4.-Trabaja en equipo con los demás	18	
		X5.5.-Armoniza objetivos personales e institucionales.	23	
		X5.6.-Logra el cumplimiento de roles para alcanzar los objetivos trazados en el PEI.	28	
X6.- Evaluación.	X6.1.-Impulsa la evaluación continua del proceso de aprendizaje	5	0.7378	
	X6.2.-Evalúa los resultados académicos en la institución	10		
	X6.3.- Felicita a los trabajadores destacados.	15		
	X6.4.- Reconoce y valora la importancia del trabajo en equipo	20		
	X6.5.- Celebra el cumplimiento de logros	25		
	X6.6.- Evalúa proyectos innovados a aplicar	30		

CONFIABILIDAD DE LA ESCALA

Para obtener la confiabilidad, se computo el coeficiente Alfa de Crombach, de donde se derivó que la escala en su conjunto es altamente confiable para su aplicación en la Institución Educativa en estudio, lo que refleja claramente la percepción de los directores de todos los aspectos que miden las mismas.