

DO
ANIVERSARIO

Revista Digital de suscripción gratuita del Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE)

Periodicidad Semestral

Edición

Agosto 2016, Vol. 3, No. 2

Dirección Ejecutiva

Julio Leonardo Valeirón Ureña

Consejo Editorial

Dinorah de Lima Jiménez

Julián Álvarez Acosta

Luis Camilo Matos De León

Corrección de estilos

Ramón Fari Rosario

Luis Emilio Segura

Coordinación General

Dilcia Armesto Núñez

Traducción

Ruth Pion

Diseño y Diagramación

Natasha Mercedes Arias

ISSN: 2409-1553

IDEICE

Ave. César Nicolás Penson No. 30, Gazcue

Santo Domingo, D.N.

Teléfono: +1 (809) 732-7152

www.ideice.gob.do

Santo Domingo, Rep. Dom.



Esta obra está bajo una licencia de Licencia Creative Commons Atribución-No-Comercial-SinDerivar 4.0 Internacional.



PRESENTACIÓN

El Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación Educativa (IDEICE), a través de la investigación, aborda la realidad educativa con el fin de conocerla más profundamente y establecer las relaciones entre los diferentes elementos del sistema nacional, y con ello orientar de manera más efectiva, a la toma de decisiones.

En este sentido, y como producto de las investigaciones realizadas en el Instituto, REVIE aporta en esta edición cuatro contribuciones, iniciando con Brito Bigot y colaboradores en el artículo titulado *Índice de vulnerabilidad escolar en República Dominicana: Características y Localización Geográfica*, en el que nos presentan integrando la base datos del Sistema de Gestión de Centros y Pruebas Nacionales, un algoritmo que establece una puntuación (score) sobre el índice de vulnerabilidad educativa y analiza las características del sistema educativo por regionales y distritos, permitiendo disponer de información focalizada para el logro de una mayor equidad.

El artículo de Van der Linder, nos ofrece la posibilidad de considerar la influencia positiva del liderazgo transformacional, ejercido por parte de los

directores sobre el cuerpo docente de los centros educativos públicos y privados del distrito escolar 04-02, San Cristóbal, República Dominicana y si este incide en los resultados obtenidos en las pruebas nacionales de los alumnos de cuarto y octavo de media.

Morales Romero, evalúa el impacto de la supervisión escolar del MINERD en la gestión administrativa escolar para el logro de los aprendizajes, utilizando variables instrumentales que contabilizan los factores exógenos del Sistema de Acompañamiento y Supervisión (SAS).

Finalizamos, esta edición, con el estudio de Matos De León sobre la importancia que tiene la concepción de formación permanente, su relación con el desempeño profesional pedagógico, así como su perfeccionamiento para la formación de los valores morales universales.

Una vez más el IDEICE, a través de REVIE, coloca a la disposición otra edición, y esta manera continuamos reafirmando el compromiso con la investigación de calidad, aportando evidencias, información y conocimientos pertinentes a toda la comunidad educativa nacional e internacional.

Julio Leonardo Valeirón Ureña

Director Ejecutivo

CONTENIDO

4

ÍNDICE DE VULNERABILIDAD ESCOLAR EN REPÚBLICA DOMINICANA: CARACTERÍSTICAS Y LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Osmel Brito Bigot, Daniel Morales Romero, Paola Polanco

14

RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EJERCIDO POR LOS DIRECTORES Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS ALUMNOS DE OCTAVO Y CUARTO DE MEDIA EN LAS PRUEBAS NACIONALES: CASO ESCUELAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL DISTRITO ESCOLAR 04-02, SAN CRISTÓBAL, REPÚBLICA DOMINICANA. (AÑO ESCOLAR 2014-2015)

Guillermo van der Linde

34

EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR DEL MINERD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ESCOLAR EN EL LOGRO DE LOS APRENDIZAJES: UNA APROXIMACIÓN CON EL USO DEL SISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO Y SUPERVISIÓN (SAS) Y LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE EDUCACIÓN MEDIA (2013)

Daniel Morales Romero

46

PERFECCIONAMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL PEDAGÓGICO EN LA FORMACIÓN DE VALORES MORALES UNIVERSALES EN LA ESCUELA DOMINICANA

Luis Camilo Matos de León



GUILLERMO VAN DER LINDE

guillermovanderlinde@pucmm.edu.do

*Profesor Asociado del Departamento de Administración de Empresas,
Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM).*

RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EJERCIDO POR LOS DIRECTORES Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS ALUMNOS DE OCTAVO Y CUARTO DE MEDIA EN LAS PRUEBAS NACIONALES: CASO ESCUELAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL DISTRITO ESCOLAR 04-02, SAN CRISTÓBAL, REPÚBLICA DOMINICANA. (AÑO ESCOLAR 2014-2015)

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación es establecer si existe relación entre el liderazgo transformacional ejercido por los directores y los resultados obtenidos por los alumnos de octavo y cuarto de media en las pruebas nacionales, específicamente en las escuelas públicas y privadas del Distrito Escolar 04-02, San Cristóbal, República Dominicana. (año escolar 2014-2015). Para tales fines, se analizaron 59 centros de dicho distrito escolar. Los resultados obtenidos apoyan la hipótesis principal en su contrastación interna, esto es, considerando las variables del desempeño percibido (utilizando el mismo instrumento con que se midió el liderazgo, aplicado a profesores del establecimiento) y dimensiones relativas al liderazgo transformacional. Sin embargo, al intentar establecer la relación existente entre liderazgo transformacional y resultados obtenidos en las pruebas nacionales, los resultados hacen que se descarte dicha hipótesis. Varias explicaciones son consideradas.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo Transformacional, directores, profesores, pruebas nacionales.

ABSTRACT

The purpose of this research study is to establish if there is a relation between the transformational leadership exerted by the school principals and the National Tests' results obtained by the students of 8th grade and 4th grade of middle school, specifically in public and private schools of the School District 04-02, San Cristobal, Dominican Republic (school year 2014-2015). For such ends, 59 schools from this school district have been analyzed. The results obtained from the study support the main hypothesis in its internal contrasting, this is, considering the variables of perceived performance (applying the same instrument with which the leadership was measured in teachers) and the dimensions related to transformational leadership. However, while trying to establish the existing relationship between transformational leadership and the results obtained in the National Tests, the hypothesis was refuted. Several explanations are considered.

KEYWORDS

Transformational leadership, school principals, teachers, National Tests.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional ha sido conceptualizado por Antonakis, J., Cianciolo, A. y Sternberg, (2004) como un modelo por competencias basado en los distintos enfoques del liderazgo. Estos autores plantean que el líder transformacional presenta diferentes tipos de competencias, las cuales son: competencias de comportamiento, que a su vez se sub-dividen en comunicación de la visión, creación de oportunidades de delegación de poder y demostración de afecto y respeto por los seguidores, y por otro lado, encontramos las competencias personales, integradas por la visión, el poder y la auto-confianza. Bennis y Nanus (1985), se refieren explícitamente a la importancia de la orientación del líder hacia la delegación de poder en los seguidores. También Bass (1985) puntualiza sobre la influencia idealizada, un término usado en lugar del anterior y de carisma, que es un enfoque hacia el poder y la influencia. La confianza, como factor del liderazgo, fue identificada explícitamente por Bennis y Nanus (1985). Fue parte de la expansión y la extensión de House, Shamir (1993), y finalmente fue definida de forma más cercana y presentada como una característica crucial por Sashkin y Sashkin (2003). En cuanto al liderazgo y su contexto, Antonakis, J., Cianciolo, A. y Sternberg, (2004), observan que también existe un interés por parte del líder, sobre este aspecto, entendiendo el mismo como el ambiente organizacional o cultura donde los líderes ejercen su liderazgo. Según Leithwood & Jantzi, (2005) y Leithwood & Riehl, (2005), aplicado a la función docente, el liderazgo transformacional puede incidir de manera positiva en el logro de resultados por parte de los alumnos y docentes relacionados. Centrándonos en nuestro contexto específico, la República Dominicana, se han realizado importantes esfuerzos tendentes al mejoramiento sustancial, cuantitativo y cualitativo de la educación ofrecida a los alumnos, tanto de escuelas públicas como privadas. Enmarcado en esta intención estatal surgen las Pruebas Nacionales para los alumnos de octavo grado y cuarto de media. En tal sentido, el liderazgo transformacional de los directores, ejercido a través los maestros bajo su coordinación, pudiera ejercer una relación positiva en los resultados obtenidos por los alumnos en dichas pruebas. Sin embargo, no existe a la fecha evidencia empírica que avale dicha hipótesis para el contexto específico al que se dirige este estudio.

MARCO TEÓRICO

Para empezar, es importante realzar que existen muchas definiciones de liderazgo. Como ejemplo, Gary Yulk (2002) elabora una lista de nueve definiciones y el Manual de liderazgo de Bernard Bass (1990), una docena, que difieren, en su mayoría en dos atributos básicos: el proceso y la influencia. El liderazgo se caracteriza por ser un proceso dinámico de interacción entre el líder y sus seguidores. Burns (1978) distinguió que esta interacción puede ser de dos formas distintas: algunas veces los líderes y seguidores interactúan para intercambiar antes de valor, ya sean éstos tangibles o intangibles, a lo que Burns llama "liderazgo transaccional". Otras, los líderes y los seguidores se dan ánimo mutuamente para elevar su motivación, sus propósitos y su enfoque en sus metas y objetivos; a esta modalidad Burns la denomina "liderazgo transformacional". En esta interacción tanto pueden los seguidores transformar a los líderes como los líderes a sus seguidores. De acuerdo con planteamientos de Burns (1978), la relación líder-seguidor está arraigada en las expectativas, los valores y el marco de poder que influyen las interacciones a través del tiempo. Aunque el liderazgo es en algunas ocasiones analizado en lo abstracto, en la práctica, éste ocurre en el marco de un contexto organizacional específico. Como plantea Bass "el rumbo del liderazgo puede depender del tipo de institución en que éste es encontrado" (1995, P. 38). Firestone y Riehl (p.1, 2005) plantean las siguientes interrogantes "¿Cómo pueden los líderes educativos incrementar el aprendizaje de los alumnos, y cómo pueden hacerlo para fomentar la equidad en los resultados educativos? Cuando el centro está débilmente articulado y las prácticas docentes individuales dependen de la voluntad de cada profesor y la "lógica de la confianza", como comenta Elmore (2010), poco se puede esperar del centro educativo como conjunto. Las investigaciones empíricas verifican que los efectos del liderazgo pedagógico en la mejora de aprendizajes son mayores en contextos desfavorecidos o en escuelas de bajo rendimiento (Bolívar, 2011). El modelo de liderazgo transformacional tiene sus orígenes

en un contexto no educacional (Burns, 1978) donde el énfasis se pone en la agencia del líder quien reuniría las siguientes características:

- Inspiración: motivación de los subordinados a través del carisma.
- Consideraciones individuales: enfoque en las necesidades individuales de los subordinados.
- Estimulación intelectual: influencia del pensamiento y la innovación de los subordinados.
- Influencia idealizada: comunicación y construcción de un compromiso emocional con la visión (Gronn 1996).

Posteriormente, Bass y Avolio (1994) amplían esta descripción de las características, definiéndolas como sigue:

- Influencia idealizada (atributo): cómo los seguidores ven el poder y la confianza del líder y si éste tiene un propósito moral.
- Influencia idealizada (comportamiento): comportamiento por parte del líder centrado en valores, creencias y sentido de propósito.
- Consideraciones individuales (comportamiento): desarrollo y demostración de interés hacia los seguidores por parte del líder.
- Estimulación intelectual (comportamiento): estimular a los seguidores a enfocar los problemas desde diferentes perspectivas en búsqueda de nuevas soluciones.
- Motivación inspiracional (comportamiento): el líder articula una visión y exhibe optimismo y confianza en el logro de la misma.

El enfoque de Bass (1985) puede ser categorizado como comportamientos y características. Considera que éstas cuatro dimensiones conductuales son acciones que producen sentimiento de carisma en los seguidores, comportamientos que inspiran a través de la comunicación de la visión, acciones que expresan consideración y esmero hacia los seguidores y comportamiento que acopla y reta a los seguidores a pensar y a actuar para ellos mismos. El enfoque de Bass (1985) también está basado en el carisma como atributo, aunque argumenta explícitamente que este carisma es necesario pero no suficiente para que el liderazgo transformacional exista. En otro enfoque de liderazgo transformacional, Bennis y Nanus

(1985) identifican lo que ellos llaman las cuatro “estrategias” características de los líderes sobresalientes:

- Atención mediante la visión. Se plantea la habilidad de enfocar la atención en una excitante visión, a través del uso de metáforas dramáticas y excitantes presentaciones.
- Significado mediante el posicionamiento. Se señala no sólo la habilidad de una clara comunicación entre el líder y cada uno de sus seguidores, sino también la actividad de crear sentido en los demás.
- Confianza mediante el posicionamiento de los seguidores. A través de la exhibición de acciones consistentes, particularmente acciones que implementan la visión.
- El despliegue del yo. Conocimiento y madurez de sus fortalezas y estar seguro de que se alinean con las necesidades organizacionales, concentrándose en el logro de éxito con los demás, en vez de enfocarse en evadir fracasos.

Con estas cuatro estrategias Bennis y Nanus (1985) apuntan que la delegación de poder es el foco central que apuntala el liderazgo transformacional. Esto ocurre cuando los líderes diseñan y construyen lo que Bennis y Nanus (1985) llaman “arquitectura social” y que otros llaman, comúnmente, “cultura”. El enfoque de Bennis y Nanus (1985) incluye tanto comportamientos como rasgos personales y también considera el contexto organizacional. Los tres comportamientos centrales son comunicación, desarrollo de un clima de confianza y creación de oportunidades de delegación de poder. Los rasgos personales más importantes en la conceptualización de Bennis y Nanus (1985) son autoconfianza, orientación hacia la delegación de poder y visión. Al mismo tiempo que Bass (1985) estaba trabajando en su modelo de liderazgo transformacional, Marshal y Molly Sashkin (1984) estaban construyendo su primer borrador del cuestionario de comportamiento del líder “El líder Visionario (LBQ)”. Esta primera versión del LBQ estuvo basada en el trabajo de Bennis y Nanus (1985), descrito anteriormente. Sashkin (1984) utilizó las cinco categorías originales de Bennis (1984) para desarrollar el cuestionario. La versión actual de este cuestionario llamado “El perfil del liderazgo (TLP)” se ha reducido a cuatro dimensiones de



comportamiento: liderazgo comunicativo, liderazgo creíble, liderazgo de atención y liderazgo creativo.

Igualmente, Sashkin (1988) identificó tres “características personales” que eran específicas para diferenciar los líderes transformacionales excepcionales de los líderes promedio: liderazgo confidente, liderazgo centrado en los seguidores y liderazgo visionario. Este autor consideró también importante los factores contextuales conocidos como cultura organizacional que Nanus y Bennis también consideraron y llamaron arquitectura social. Resumiendo, Sashkin (1988) plantea cuatro comportamientos, tres características de liderazgo y los factores contextuales. Los comportamientos son comunicación, construcción de la confianza, atención a los seguidores y la creación de oportunidades para la delegación de poder. Las características son autoconfianza, delegación de poder y visión.

El factor contextual es la cultura organizacional. Antonakis, J., Cianciolo, A. y Sternberg, (2004) plantean una nueva forma de verificar el liderazgo transformacional a través de un Modelo por Competencias basado en los distintos enfoques del liderazgo transformacional. Estos autores plantean que el líder transformacional presenta diferentes tipos de competencias, éstas son:

A. Competencias de comportamiento:

- Comunicación de la visión. En todos los enfoques, el comportamiento o habilidad esencial es la comunicación; generalmente de la visión futura de la organización.
- Creación de oportunidades de delegación de poder. El comportamiento de delegación de poder de parte del líder implica fomentar en otros la toma de acción; esto es activamente crear oportunidades para los otros, la búsqueda de oportunidades y la toma de riesgo.
- Demostración de afecto y respeto por los seguidores. El respeto puede ser expresado directa e indirectamente a través de acciones que implícitamente expresen afecto y respeto, como reconocimiento de contribuciones y celebración de logros.

B. Competencias personales:

- Visión. Todos los enfoques Bass (1985), Bennis y Nanus (1985), Sashkin (2003), entre otros, plantean la importancia de la visión; éste es claramente el factor en que más enfoques coinciden como aspecto personal recurrente en los líderes transformacionales.
- Poder. Aunque usando diferentes términos, la mayoría de los enfoques también hacen referencia al poder. Bennis y Nanus (1985) hablan explícitamente de la importancia de la orientación del líder hacia la delegación de poder en los seguidores. También Bass (1985) habla de influencia idealizada, un término usado en lugar del anterior y de carisma que es un enfoque hacia el poder y la influencia.
- Autoconfianza. Esta característica es compartida por tres de los enfoques. La confianza del liderazgo fue identificada explícitamente por Bennis y Nanus 1985, fue parte de la expansión y la extensión de House, Shamir (1993) y finalmente, fue definida de forma más cercana y presentada como una característica crucial por Sashkin y Sashkin (2003).

Según Antonakis, J., Cianciolo, A. y Sternberg, (2004) los líderes transformacionales efectivos configuran culturas que ayudan a los individuos, los equipos, los departamentos y el trabajo divisional a trabajar unidos efectivamente compartiendo los valores de la cooperación. Finalmente, los líderes transformacionales exitosos crean culturas que son auto sostenidas como consecuencia de la fortaleza de los valores compartidos (Antonakis, J., Cianciolo, A. y Sternberg, 2004). El liderazgo transformacional incide en los escenarios del centro educativo: los objetivos, sus programas e instrucciones, sus políticas, su cultura y organización y también en sus recursos para alcanzar un mejor desempeño dentro de los contextos en los cuales ejerce su influencia. Estas experiencias en las escuelas básicas han forjado cambios en los métodos de las ideas de la educación. (Yu, Leithwood y Jantzi, 2002). El director del centro practica su liderazgo transformacional a través de métodos afectivos y cognitivos con los docentes del centro, quienes le han validado sus destrezas en la dirección de la organización educativa (Ilies, Judge y Wagner, 2006).

La forma en la que se comporta el director es el modelo a seguir por parte de sus maestros. Los maestros le atribuirán autoridad y no cuestionan el comportamiento y profesionalidad del director. Los docentes perciben al director como un individuo con estirpe personal (Bass y Riggio, 2006) entre los maestros basados en su seguridad, o sea, sus quehaceres son percibidos como mandatos acatados al instante cerciorando el éxito. Los subordinados registran la autoridad del líder transformacional. El líder es el referente ético y construye, conjuntamente con sus subordinados, la visión institucional desde la perspectiva individual y a sus funciones gerenciales. (Bass, 2006, p. 27). El director es percibido como una persona que fomenta la producción intelectual de sus docentes. Sus ideas son innovadoras y tienen aprobación entre sus maestros. También, el director ampara la cooperación de los docentes los que proponen métodos nuevos y creativos en la construcción de la visión y misión del centro (Avolio y Bass, 2004, p. 28). El liderazgo transformacional que ejerce el director considera a cada uno de los docentes de acuerdo a sus necesidades haciéndolos coparticipes de la misión de la organización. El éxito de la labor directiva está en crear armonía entre lo individual de cada docente y lo organizacional del colegio (Genge, Leithwood y Tomlinson, 1999, p. 800). Podemos decir que el director es la persona que alcanza la simetría entre las necesidades individuales del maestro y las exigencias profesionales del centro educativo. El liderazgo practicado por el director, fundado en la asertividad, «crea oportunidades de crecimiento individual en cada docente» (Murillo, Barrio y Pérez, 2006, p. 105). En adición, el perfeccionamiento de la cultura organizacional sirve de fundamento para dicho crecimiento favoreciendo al centro y al docente. De esta manera el director concede oportunidades a sus docentes e incentiva su crecimiento personal.

MARCO CONTEXTUAL

La República Dominicana ha estado encaminada en los últimos años y específicamente, durante el período presidencial del Lic. Danilo Medina (2012-2016), hacia una gran transformación del sistema educativo. Esta reforma responde a la deficiencia histórica y a los resultados poco satisfactorios a los que ha estado su-

pedido tradicionalmente el sector educación en el país, además de un relegamiento al que había estado sometido el sector educativo por parte de las autoridades gubernamentales. El Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD) “es el órgano del Poder Ejecutivo en el ramo de la educación, encargado de orientar y administrar el sistema educativo nacional y ejecutar todas las disposiciones pertinentes de la Constitución de la República, de la vigente ley de Educación, de las leyes conexas y los correspondientes reglamentos, en lo relativo a los niveles Inicial, Básico y Medio” (OECD, 2008, 30). En cuanto a los niveles en los que se estratifica el sistema educativo dominicano, encontramos que bajo la jurisdicción del MINERD se dispone el nivel inicial, el básico y el medio. Cabe resaltar que existen requisitos de aprobación para el nivel medio. Dichos requerimientos son:

- Obtención de un mínimo de 70 puntos por asignatura, y computados en base a cien puntos, producto del promedio de las calificaciones parciales y pruebas diversas aplicadas durante el curso.
- Logro de una calificación mínima de 70 puntos en las pruebas nacionales administradas cada año por el Estado para el grado de octavo y cuarto de media.
- Realización de la denominada labor social o servicio social estudiantil, consistente en 60 horas de labores comunitarias.

En las memorias institucionales presentadas por el MINERD (2015) se destaca cómo el contexto educativo dominicano ha estado últimamente sacudido, tal como se ha mencionado, por la Reforma Educativa, un movimiento que inició localmente a raíz de la exitosa lucha cívica y ciudadana que se llevó a cabo para que se cumpliera el legal mandato de otorgamiento del 4% del PIB al sector educación, nunca llevado a la práctica por gobiernos anteriores. Producto de la discusión generada a nivel nacional por esta situación, se concertó el denominado Pacto Educativo, que a su vez generó la denominada Reforma Educativa. Según el MINERD (2015), los pilares de dicha Reforma Educativa son los siguientes:

- Escuelas de Jornada Extendida.
- Plan Nacional de Atención Integral a la Primera Infancia “Quisqueya Empieza Contigo”.

- Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo”.
- Construcción, ampliación y rehabilitación de aulas.
- Desarrollo de la Carrera Docente y Formación de Directores.
- Aumento salarial a los docentes.
- Desarrollo curricular y gestión del conocimiento.

Cabe mencionar que, a pesar de todos estos avances exhibidos por el MINERD, aún permanecen muchos escollos que solventar en el sistema educativo dominicano. Uno de ellos, y quizás el principal, es el logro de la calidad de la educación, de sus contenidos y la consecución de los objetivos de aprendizaje. Otro obstáculo con el que lidiar es el déficit de aulas y la lentitud en disponer de nuevos espacios, debido a la indisponibilidad de terrenos, por ejemplo, así como el largo proceso de nivelación de conocimientos para los profesores y directores actuales, y la deserción escolar, sobre todo en zonas social y económicamente deprimidas.

METODOLOGÍA

4.1 HIPÓTESIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN:

A partir de lo analizado y planteado por los autores en la revisión bibliográfica, es posible considerar la existencia de una influencia positiva entre el ejercicio del liderazgo transformacional ejercido por parte de los directores sobre el cuerpo docente de los centros educativos objeto de análisis y que este liderazgo transformacional incida a su vez en los resultados obtenidos por los alumnos en las pruebas nacionales. Esta, constituye la hipótesis central de este estudio, que puede expresarse de la siguiente forma:

H: “Existe una relación positiva entre el ejercicio de liderazgo transformacional por parte de los directores y los resultados obtenidos por los alumnos de octavo y cuarto de media en las pruebas nacionales, específicamente en las escuelas públicas y privadas del Distrito Escolar 04-02, San Cristóbal, República Dominicana. Año escolar 2014-2015”.

Esto implicaría que:

Resultados de calificaciones obtenidos en las Pruebas Nacionales 8vo./4to. de media = f (Nivel de liderazgo transformacional de los directores ejercido sobre los maestros de asignaturas troncales de 8vo. y 4to. media).

4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio constituye una investigación de corte analítico, cuantitativo y correlacional. Por sus características, presenta rasgos exploratorios y descriptivos, puesto que se definen condiciones específicas del fenómeno a estudiar (Sampieri, 2006).

4.3. DISEÑO DEL ESTUDIO

4.3.1 DEFINICIÓN Y CÁLCULO DEL UNIVERSO OBJETO DE ESTUDIO

El universo de estudio está constituido por todos los centros públicos y privados registrados oficialmente en el Ministerio de Educación como parte del Distrito Educativo 04-02 de la provincia de San Cristóbal, República Dominicana, para el año 2014-2015, funcionando bajo la modalidad general y que posean grados octavo y/o cuarto de media, o sea, con alumnos supeditados a pruebas nacionales. Según informaciones y listados suministrados por el Distrito Escolar 04-02, los centros privados que funcionan bajo su supervisión ascienden a 57, mientras que los públicos son 72. Esto suma una cantidad total de 129 centros educativos. De estos centros, se tomarán como sujetos de la investigación a los directores y a los miembros del cuerpo docente que imparten las asignaturas troncales (lengua, matemáticas, ciencias naturales y ciencias sociales) de las áreas que cubren las pruebas nacionales de cada plantel, tanto para octavo grado como para cuarto de media. Partiendo de que tenemos un total de 129 centros, consecuentemente podemos asumir que tendremos 129 directores sujetos de este estudio. En cuanto a los docentes, no fue posible obtener en el Distrito Escolar 04-02 (según visita realizada en abril 2015) un listado actualizado (año escolar 2014-2015) de maestros de octavo y cuarto de media de los centros de referencia, bajo el argumento de que la permanencia de maestros y maestras está atada a una gran rotación que escapa de su control directo, y que construir uno sería muy inexacto.

En tal sentido, suponiendo que tenemos, un maestro en cada centro, por cada asignatura troncal evaluada en pruebas nacionales (lengua, matemáticas, ciencias naturales y ciencias sociales) y que cada centro posee (mínimamente) una sección de octavo y una de cuarto de media, tendremos un máximo de 8 maestros por centro, en el entendido que sean todos profesores diferentes. Esto implicaría una población total de 1,032 maestros (129 multiplicado por 8 maestros). Dado que no fue posible confirmar esta suposición en el Distrito Escolar 04-02, se precisó realizar un levantamiento previo a la determinación definitiva de la cuota muestral, con el propósito de confirmar estos datos. Por otro lado, constituyen parte de este estudio los estudiantes de los referidos centros, matriculados en los grados de octavo grado y de cuarto de media, inscritos en el año escolar 2014-2015. De estos, se tomará cuenta la calificación final obtenida en el proceso de evaluación de las pruebas nacionales, según la convocatoria inicial en la que se participe, restringiendo el alcance de la investigación a la primera convocatoria. La calificación a considerar es la basada en el 30%.

4.3.2 DEFINICIÓN Y CÁLCULO DE LA MUESTRA

Para la obtención de la muestra, tanto de centros educativos, (y consecuentemente de directores), como de docentes, se han aplicado los parámetros muestrales habitualmente usados para estos casos (nivel de confianza 95%, margen de error 5%, heterogeneidad 50%). Bajo estos criterios, la muestra obtenida de centros asciende a 97 del total de 129 considerados como universo. De estos 97, usando una afijación proporcional, se obtiene una muestra estratificada de 54 centros públicos y 43 privados.

Mismo procedimiento es aplicado a los directores. En el caso de los profesores, se obtiene una muestra de 281 docentes, que estratificando, de acuerdo a la cantidad total en centros públicos y privados, se distribuye de la siguiente forma: 157 maestros en centros públicos y 124 para centros privados. En cuanto a los alumnos, dado que se trata de fuentes secundarias, se tomarán los resultados obtenidos en las pruebas nacionales (basados en el 30%) por todos los estudiantes matriculados en octavo y cuarto de media de los centros de estudio, durante las Pruebas Nacionales correspondientes al año escolar 2014-2015.

4.4. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Los datos manejados en esta investigación proceden tanto de fuentes primarias como de secundarias. De fuentes primarias se obtendrán las informaciones relativas al liderazgo transformacional ejercido por los directores. En tanto, los resultados obtenidos por los alumnos en las pruebas nacionales, se obtendrán desde fuentes secundarias. Otras fuentes secundarias son libros, artículos académicos y publicaciones relativas al tema de estudio. La técnica fundamental de recolección de datos es la encuesta. El instrumento utilizado en este estudio corresponde a una traducción de la versión planteada por Bass y Avolio (2000) denominado Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo, en su segunda edición y versión corta. Este instrumento es conocido también por sus siglas en inglés MLQ (*Form 5X-Short*). Se ha optado por utilizar esta versión del instrumento por las siguientes razones: a) es la última versión disponible (Avolio & Bass, 2004), b) responde a las principales críticas que ha recibido el cuestionario en versiones anteriores y c) mantiene la estructura fundamental del trabajo de Bass y Avolio (2000).

El instrumento posibilita dos formatos de evaluación (Avolio & Bass, 2004), el que mide el grado de liderazgo a través de la percepción de sus seguidores (*rater form*) y el de autoevaluación del líder (*leader form*). En nuestro caso, se pedirá al director que auto-evalúe su propio liderazgo y a sus docentes (de las asignaturas troncales de octavo y cuarto de media) que le evalúen, por tanto, se usarán ambas modalidades del instrumento (*rater form* y *leader form*). El instrumento al que se hace referencia usa respuestas codificadas con la escala Likert y es anónimo, requiriéndose únicamente el nombre del centro educativo abordado. Tal como se mencionó en párrafos anteriores, para el caso de los estudiantes, la información pertinente a los resultados obtenidos en las pruebas nacionales, (versión 2014-2015) será obtenida a partir de fuentes secundarias, misma que está contenida en las bases de datos del Ministerio de Educación. Para estos fines se gestionará la autorización pertinente, omitiendo los datos personales de los estudiantes, con la finalidad de guardar la confidencialidad de los alumnos y alumnas.



4.5 PLAN DE APLICACIÓN

Como parte del proceso metodológico y de validación de la comprensión del instrumento, se administró previamente el cuestionario a un grupo de docentes (profesores y directores) participantes en un curso universitario de post-grado, y provenientes de centros públicos del interior y de la capital dominicana. La intención era validar que se comprendían los ítems contenidos en el instrumento. Algunas modificaciones de redacción fueron realizadas. Estos resultados de prueba fueron trasladados a una matriz y posteriormente procesados con estadística descriptiva, comprobándose la posibilidad de análisis inferencial estadístico de los datos.

Para la administración definitiva del instrumento, se consideraron las siguientes premisas metodológicas:

- a. Gestionar, con el Distrito 04-02, la carta de autorización para que el investigador principal y su equipo puedan acceder a los centros objeto de estudio.
- b. Realizar un primer contacto, telefónico o presencial, con la finalidad de validar la cantidad de grados de octavo y cuarto de media existentes en el centro, así como la cantidad de maestros de las asignaturas troncales de dichos grados y si el centro pertenece a una demarcación rural o urbana, con la finalidad de guardar los criterios de representatividad al momento de definir la muestra definitiva.
- c. Una vez determinada la cantidad de centros y maestros que representa la muestra definitiva, se procederá, primero, a una selección aleatoria de las instituciones y maestros a abordar en cada centro.
- d. Posteriormente, se procederá a establecer una cita para visitar el centro y aplicar el instrumento cara a cara.
- e. En caso de que no sea posible contactar al director del centro, o bien no se pueda aplicar el instrumento a algún maestro señalado como parte de la muestra, se procederá a reemplazar por otro individuo o centro perteneciente al universo de estudio, siempre bajo criterios de aleatoriedad.

4.6 PLAN DE ANÁLISIS

Las respuestas a la encuesta se analizaron tanto en el nivel individual como en el de la escuela, con la finalidad de obtener información válida para los niveles de liderazgo transformacional de cada director cuestionado y en conjunto de su centro educativo. Para tales fines, se utilizó el paquete estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS). Con esta herramienta se calcularon todos los datos descriptivos de la muestra (medias, desviaciones estándar, por mencionar algunos), coeficientes de correlación, entre otros. Además, se aplicaron pruebas t de muestras independientes para comparar puntuaciones medias de los encuestados, para determinar si las diferencias fueron estadísticamente significativas. Por otro lado, se plantearon regresiones lineales que expliquen la hipótesis principal de la investigación, siendo la variable dependiente la calificación obtenida por los estudiantes en las pruebas nacionales. Se intentó probar que existe una relación entre los resultados obtenidos por los estudiantes y los niveles de liderazgo transformacional de los encuestados (considerando a los directores como ejecutores de liderazgo sobre sus maestros y el centro como una instancia conjunta generadora de liderazgo). De la eventual comprobación de esta hipótesis central, otras inferencias pueden derivarse dependiendo de los resultados que se obtengan y de los hallazgos principales.

4.7 INCIDENCIAS EN EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Antes de presentar los resultados obtenidos en la presente investigación, es necesario puntualizar ciertas incidencias acaecidas en el proceso de levantamiento de los datos. Dichas ocurrencias son:

- a. Tal como se especifica en el Plan de Aplicación, el primer contacto con los centros a ser analizados se intentó hacer de manera telefónica, llamando centro por centro, según el listado provisto por el Distrito 04-02. Después de varias jornadas de llamadas, se decidió cambiar la metodología de contacto y visitar directamente los centros, puesto que la gran mayoría de escuelas, o no daban respuesta, o el teléfono dispuesto en el listado no existía.

- b. Se decidió pues, visitar directamente los centros, lo cual implicó esperar a que el director y profesores pudieran atender al equipo encuestador. Esto implicó una inversión de tiempo considerable en la aplicación del instrumento. Estas visitas también sirvieron para depurar "in situ", si el centro calificaba o no como parte de los criterios muestrales indicados.
- c. Con estas premisas, se obtuvo una muestra final de 61 centros. No obstante, esta muestra se vio reducida a 59 escuelas. Esta reducción se debió a que dos centros, en específico el denominado "Los Hoyos" y "Boruga Arriba", aunque figuran con estos nombres en el listado del Distrito, no están contemplados (por lo menos no con estos nombres) en el listado de calificaciones de pruebas nacionales obtenidas directamente del MINERD. Se contactó al Distrito para conocer los nombres reales de estos centros y sus códigos, pero la información obtenida no concordaba con el listado

de calificaciones. Por tanto, estos centros fueron excluidos del análisis.

4.8 RESULTADOS OBTENIDOS

• Resultados descriptivos

Para iniciar el análisis de los datos, se procedió a extraer información descriptiva, tanto de los directores encuestados como de los profesores de las asignaturas troncales. La muestra final alcanzó 59 centros, 43 de los cuales son públicos y 16 privados. En el caso de los directores, predomina, tanto para centros públicos como privados, el género femenino, con un 66% de presencia. Tanto los directores de centros privados como públicos abordados tienen edades comprendidas entre los 41 y los 60 años. En cuanto a la experiencia de los directores casi todos, específicamente un 64%, posee más de 9 años de ejercicio, tal como se puede apreciar en la tabla número 1, a continuación:

TABLA NÚMERO 1
DIRECTORES: ASPECTOS DESCRIPTIVOS

| | TIPO DE DEPENDENCIA DEL CENTRO EDUCATIVO | | | | | |
|------------------------------------|--|------|---------|------|---------|------|
| | TOTAL DE LA MUESTRA DE CENTROS | | PÚBLICO | | PRIVADO | |
| | Núm. | % | Núm. | % | Núm. | % |
| Número de Centros | 59 | 100% | 43 | 73% | 16 | 27% |
| Número de Directores en la Muestra | 59 | 100% | 15 | 25% | 15 | 25% |
| Edad de los Directores | | | | | | |
| Entre 18 y 30 años | 2 | 3% | 2 | 5% | 0 | 0% |
| Entre 31 y 40 años | 9 | 15% | 7 | 16% | 2 | 13% |
| Entre 41 y 50 años | 24 | 41% | 17 | 40% | 7 | 44% |
| Entre 51 y 60 años | 18 | 31% | 13 | 30% | 5 | 31% |
| Más de 60 años | 6 | 10% | 4 | 9% | 2 | 13% |
| | 59 | | 43 | 100% | 16 | 100% |
| Experiencia de los Directores | | | | | | |
| Menos de 1 año | 2 | 3% | 2 | 100% | 0 | 0% |
| De 1 a 3 años | 6 | 10% | 6 | 100% | 0 | 0% |
| De 4 a 5 años | 5 | 8% | 4 | 80% | 1 | 25% |
| De 6 a 8 años | 8 | 14% | 5 | 63% | 3 | 60% |
| Más de 9 años | 38 | 64% | 26 | 68% | 12 | 46% |

| | TOTAL DE LA MUESTRA DE CENTROS | | PÚBLICO | | PRIVADO | |
|------------------------|--------------------------------|------|---------|-----|---------|-----|
| | Núm. | % | Núm. | % | Núm. | % |
| | 59 | 100% | 43 | 73% | 16 | 37% |
| Sexo de los Directores | | | | | | |
| Masculino | 20 | 34% | 17 | 85% | 3 | 15% |
| Femenino | 39 | 66% | 26 | 67% | 13 | 33% |
| | 59 | 100% | 43 | 73% | 16 | 27% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados y procesados en SPSS versión 22.

En relación a los aspectos descriptivos de los profesores encuestados, las edades de los mismos se concentran en tramos de longevidad mucho más jóvenes que las de los directores. Esto refleja la necesidad de cierto peso en la carrera académica para alcanzar el grado de director. En el tiempo de experiencia de los docentes, se aprecia la particularidad de que los profesores del sector público poseen muchos más años de ejercicio (83% dice poseer más de 9 años en la docencia), mientras que en los profesores del sector privado abordados en este estudio la gran presencia de maestros se concentra en menos de un año de experiencia (67%). Más detalles en la tabla número 2, a continuación:

TABLA NÚMERO 2
PROFESORES: ASPECTOS DESCRIPTIVOS

| | TIPO DE DEPENDENCIA DEL CENTRO EDUCATIVO | | | | | |
|------------------------------------|--|------|---------|------|---------|-----|
| | TOTAL DE LA MUESTRA DE CENTROS | | PÚBLICO | | PRIVADO | |
| | Núm. | % | Núm. | % | Núm. | % |
| Número de Centros | 59 | 100% | 43 | 73% | 16 | 27% |
| Número de Profesores en la Muestra | 247 | 100% | 175 | 71% | 72 | 29% |
| Edad de los Profesores | | | | | | |
| Entre 18 y 30 años | 97 | 39% | 70 | 72% | 27 | 28% |
| Entre 31 y 40 años | 72 | 29% | 52 | 72% | 20 | 28% |
| Entre 41 y 50 años | 38 | 15% | 37 | 97% | 1 | 3% |
| Entre 51 y 60 años | 2 | 1% | 2 | 100% | 0 | 0% |
| Más de 60 años | 247 | 100% | 175 | 71% | 72 | 29% |
| Experiencia de los Profesores | | | | | | |
| Menos de 1 año | 34 | 14% | 18 | 53% | 16 | 47% |
| De 1 a 3 años | 48 | 19% | 33 | 69% | 15 | 31% |
| De 4 a 7 años | 58 | 23% | 46 | 79% | 12 | 21% |
| De 8 a 12 años | 86 | 35% | 71 | 83% | 15 | 17% |
| Más de 13 años | 247 | 100% | 175 | 71% | 72 | 29% |
| Sexo de los Profesores | | | | | | |
| Masculino | 79 | 32% | 61 | 77% | 18 | 23% |

| | TOTAL DE LA MUESTRA DE CENTROS | | PÚBLICO | | PRIVADO | |
|----------|--------------------------------|------|---------|-----|---------|-----|
| | Núm. | % | Núm. | % | Núm. | % |
| Femenino | 168 | 68% | 114 | 68% | 54 | 32% |
| | 247 | 100% | 175 | 71% | 72 | 29% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados y procesados en SPSS versión 22.

• Relación entre dimensiones de liderazgo transformacional y variables de desempeño medidas internamente

Un primer paso en la inferencia estadística a partir de los datos recolectados y analizados fue medir a nivel interno, es decir, utilizando los índices que arroja el instrumento sobre liderazgo transformacional, la relación existente entre las dimensiones que determinan el mismo, y las variables de desempeño.

Al determinar los coeficientes de correlación, los resultados arrojan que existe correlación significativa e interna entre las dimensiones que miden el liderazgo transformacional de los directores y las variables de desempeño, tal como se puede apreciar en la tabla número 3, a continuación:

TABLA NÚMERO 3
RELACIÓN ENTRE DIMENSIONES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y VARIABLES DE DESEMPEÑO

| | INDICES DE CORRELACIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO | | | | | |
|-----------------------------|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| | IA | IB | IM | IS | IC | LT |
| EE Esfuerzo Extra | 0.627** | 0.594** | 0.613** | 0.644** | 0.332** | 0.686** |
| EFF Efectividad Total | 0.627** | 0.594** | 0.13** | 0.644** | 0.392** | 0.686** |
| SAT Satisfacción Total | 0.677** | 0.576** | 0.580** | 0.681** | 0.485** | 0.756** |
| RL Resultados del Liderazgo | 0.694** | 0.656** | 0.652** | 0.704** | 0.459** | 0.755** |

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas)

IA = Influencia Idealizada (atributo)

IB = Influencia Idealizada (comportamiento)

IM = Motivación Inspiracional

IS = Estimulación Intelectual

IC = Consideración Individual

TL = Liderazgo Transformacional

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados y procesados en SPSS versión 22.

• Regresiones Lineales

Al obtener las regresiones lineales que intentan explicar el modelo de estudio, aún sin incluir la variable de las calificaciones de pruebas nacionales, se observa que las variables relativas al liderazgo transformacional explican en gran medida el modelo, tal como se puede apreciar en las tablas siguientes:

TABLA NÚMERO 4
REGRESIÓN LINEAL: DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA EFECTIVIDAD TOTAL

| Modelo | RESUMEN DEL MODELO | | | |
|--------|--------------------|------------|---------------------|---------------------------------|
| | R | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación |
| 1 | ,726 ^a | ,527 | ,517 | ,69474 |

a. Predictores: (Constante), IC Consideración individual, IB Influencia Idealizada (Comportamiento), IA Influencia idealizada (Atributo), IS Estimulación individual, IM Motivación Inspiraciones

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados y procesados en SPSS versión 22.

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|-----------|-------------------|-----|------------------|--------|-------|
| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
| 1 | Regresión | 129,758 | 5 | 25,952 | 53,768 | ,000b |
| | Residuo | 116,321 | 241 | ,483 | | |
| | Total | 246,079 | 246 | | | |

a. Variable dependiente: EFF Efectividad Total

b. Predictores: (Constante), IC Consideración individual, IB Influencia Idealizada (Comportamiento), IA Influencia idealizada (Atributo), IS Estimulación individual, IM Motivación Inspiracional

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados y procesados en SPSS versión 22.

$$Y = 2.090 + .250 X1 + .112 X2 + .172 X3 + .300 X4 + .015 X5$$

X1=IA; sig. .000, X2=IB; sig. .114, X3=IM; sig. .016, X4=IS; sig. .000, X5=IC; sig. .779

TABLA NÚMERO 5 REGRESIÓN LINEAL: DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y ESFUERZO EXTRA. VARIABLE DEPENDIENTE: EE ESFUERZO EXTRA

| RESUMEN DEL MODELO | | | | |
|--------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|
| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación |
| 1 | ,726 ^a | ,527 | ,517 | ,46316 |

a. Predictores: (Constante), IC Consideración individual, IB Influencia Idealizada (Comportamiento), IA Influencia idealizada (Atributo), IS Estimulación individual, IM Motivación Inspiracional

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados y procesados en SPSS versión 22.

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|-----------|-------------------|-----|------------------|--------|-------|
| Modelo | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
| 1 | Regresión | 57,670 | 5 | 11,534 | 53,768 | ,000b |
| | Residuo | 51,698 | 241 | ,215 | | |
| | Total | 109,368 | 246 | | | |

a. Variable dependiente: EE Esfuerzo Extra

b. Predictores: (Constante), IC Consideración individual, IB Influencia Idealizada (Comportamiento), IA Influencia idealizada (Atributo), IS Estimulación individual, IM Motivación Inspiracional

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados y procesados en SPSS versión 22.

$$Y = 1.394 + .250 IA + .112 IB + .172 IM + .300 IS + .015IC$$

Y = Esfuerzo Extra, X1=IA; sig. .000, X2=IB; sig. .114, X3=IM; sig. .016, X4=IS; sig. .000, X5=IC; sig. .779

TABLA NÚMERO 6

REGRESIÓN LINEAL: DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SATISFACCIÓN TOTAL

| RESUMEN DEL MODELO | | | | |
|--------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|
| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación |
| 1 | ,798 ^a | ,637 | ,629 | ,46599 |

a. Predictores: (Constante), IC Consideración individual, IB Influencia Idealizada (Comportamiento), IA Influencia idealizada (Atributo), IS Estimulación individual, IM Motivación Inspiracional

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados y procesados en SPSS versión 22.

| ANOVA ^a | | | | | |
|--------------------|-------------------|-----|------------------|--------|-------|
| Modelo | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
| 1 Regresión | 91,681 | 5 | 18,336 | 84,441 | ,000b |
| Residuo | 52,333 | 241 | ,217 | | |
| Total | 144,014 | 246 | | | |

a. Variable dependiente: SAT Satisfacción Total

b. Predictores: (Constante), IC Consideración individual, IB Influencia Idealizada (Comportamiento), IA Influencia idealizada (Atributo), IS Estimulación individual, IM Motivación Inspiracional

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados y procesados en SPSS versión 22.

$$Y = -0.837 + .327 IA + .223 IB - .001 IM + .270 IS + 0.145C$$

Y = Esfuerzo Extra, X1=IA; sig. .000, X2=IB; sig. .000, X3=IM; sig. .981, X4=IS; sig. .000, X5=IC; sig. .002

• Influencia de las variables contextuales

A partir de los resultados obtenidos en los análisis inferenciales anteriores, se procedió a examinar las influencias que pudieran ejercer las variables contextuales, tales como el tipo de centro estudiado, así como la existencia o no de diferencias significativas entre ambos tipos de centros.

Los resultados preliminares muestran que en términos estadísticos y, según las variables examinadas, no existe diferencia significativa entre centros públicos y privados, a juzgar por los resultados mostrados en las tablas 7 y 8, a continuación:

TABLA NÚMERO 7

ESTADÍSTICAS DE GRUPO

| | TIPO DE CENTRO EDUCATIVO | N | MEDIA | DESVIACIÓN ESTÁNDAR | MEDIA DE ERROR ESTÁNDAR |
|---|--------------------------|-----|--------|---------------------|-------------------------|
| IA Influencia idealizada (Atributo) | Público | 218 | 3,5929 | ,54543 | ,03694 |
| | Privado | 88 | 3,4716 | ,67852 | ,07233 |
| IB Influencia Idealizada (Comportamiento) | Público | 218 | 3,6560 | ,47311 | ,03204 |
| | Privado | 88 | 3,6051 | ,53568 | ,05710 |
| IM Motivación Inspiracional | Público | 218 | 3,5803 | ,57088 | ,03866 |
| | Privado | 88 | 3,5341 | ,58499 | ,06236 |
| IS Estimulación individual | Público | 218 | 3,3716 | ,58703 | ,03976 |
| | Privado | 88 | 3,3011 | ,64233 | ,06847 |

| | TIPO DE CENTRO EDUCATIVO | N | MEDIA | DESVIACIÓN ESTÁNDAR | MEDIA DE ERROR ESTÁNDAR |
|-----------------------------|--------------------------|-----|--------|---------------------|-------------------------|
| IC Consideracion individual | Público | 218 | 2,8612 | ,63858 | ,04325 |
| | Privado | 88 | 2,8466 | ,71462 | ,07618 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados y procesados en SPSS versión 22.

TABLA NÚMERO 8 COMPARACIÓN DE MEDIAS

| | | PRUEBA DE LEVENE DE CALIDAD DE VARIANZAS | | PRUEBA T PARA LA IGUALDAD DE MEDIAS | | | | | | |
|---|--------------------------------|--|------|-------------------------------------|---------|------------------|----------------------|------------------------------|--|----------|
| | | F | Sig. | t | gl | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | Diferencia de error estándar | 95% de intervalo de confianza de la diferencia | |
| | | | | | | | | | Inferior | Superior |
| IA Influencia idealizada (Atributo) | Se asumen varianzas iguales | 1,788 | ,182 | 1,637 | 304 | ,103 | ,12130 | ,07409 | -.02449 | ,26709 |
| | No se asumen varianzas iguales | | | 1,493 | 134,634 | ,138 | ,12130 | ,08122 | -.03933 | ,28193 |
| IC Consideracion individual | Se asumen varianzas iguales | ,252 | ,616 | ,175 | 304 | ,861 | ,01465 | ,08351 | -,14969 | ,17898 |
| IB Influencia Idealizada (Comportamiento) | Se asumen varianzas iguales | 5,342 | ,021 | ,819 | 304 | ,414 | ,05085 | ,06212 | -,07138 | ,17308 |
| | No se asumen varianzas iguales | | | ,777 | 144,664 | ,439 | ,05085 | ,06548 | -,07857 | ,18027 |
| IM Motivación Inspiracional | Se asumen varianzas iguales | ,603 | ,438 | ,636 | 304 | ,525 | ,04618 | ,07261 | -,09671 | ,18907 |
| | No se asumen varianzas iguales | | | ,629 | 157,420 | ,530 | ,04618 | ,07337 | -,09874 | ,19111 |
| IS Estimulacion individual | Se asumen varianzas iguales | ,851 | ,357 | ,924 | 304 | ,356 | ,07042 | ,07620 | -,07953 | ,22038 |
| | No se asumen varianzas iguales | | | ,889 | 148,774 | ,375 | ,07042 | ,07918 | -,08604 | ,22688 |
| | No se asumen varianzas iguales | | | ,167 | 146,043 | ,867 | ,01465 | ,08760 | -,15848 | ,18777 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados y procesados en SPSS versión 22.

- **Relación entre el Liderazgo Transformacional y los resultados obtenidos en las Pruebas Nacionales de Octavo y Cuarto de Media: mediciones externas**

Al intentar probar la hipótesis central de esta investigación, que gira en torno a la existencia o no de relación entre el liderazgo transformacional ejercido por los directores y los resultados obtenidos por los centros en las Pruebas Nacionales, los resultados muestran, no solo que no existe dicha relación, sino que la misma es mayoritariamente negativa. Ver detalles en la tabla número 9, a continuación:

TABLA NÚMERO 9
RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LAS VARIABLES DE DESEMPEÑO MEDIDAS EXTERNAMENTE

| DIMENSIONES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LOGRO ACADÉMICO (PN) | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | IA | IB | IM | IS | IC | LT |
| Centros Promedio PN | -674 | -0.674 | -674 | -674 | -674 | -674 |
| Centros Promedio PN Lengua Española | -0.934 | -0.934 | -0.934 | -0.934 | -0.934 | -0.934 |
| Centros Promedio PN Matemáticas | -0.751 | -0.751 | -0.751 | -0.751 | -0.751 | -0.751 |
| Centros Promedio PN Sociales | -0.522 | -0.522 | -0.522 | -0.522 | -0.522 | -0.522 |
| Centros Promedio PN Naturales | 0.131 | 0.131 | 0.131 | 0.131 | 0.131 | 0.131 |

IA = Influencia Idealizada (atributo)
 IB = Influencia Idealizada (comportamiento)
 IM = Motivación Inspiracional
 IS = Estimulación Intelectual
 IC = Conscieración Individual
 TL = Liderazgo Transformacional

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados y procesados en SPSS versión 22.

4.9 DISCUSIÓN PRELIMINAR SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La hipótesis general de esta investigación radica en la esperada relación existente entre el liderazgo transformacional ejercido por los directores de centros públicos y privados del Distrito 04-02, San Cristóbal, República Dominicana, y los resultados obtenidos por los centros como índices de calificaciones de pruebas nacionales, basadas en la evaluación del 30%, para el año 2014-2015.

Respectivo a la muestra analizada, esta hipótesis se cumple con las medidas internas, pero se rechaza con las externas. Esto significa que si se analiza la dimensión del liderazgo transformacional de los directores, visto desde los mismos directores y desde la perspectiva de sus docentes, existe y se ejercen fuertes elementos de liderazgo transformacional. Cabe destacar que, en este sentido, no existen diferencias significativas entre el liderazgo de los directores de los centros públicos y privados. Este hallazgo resulta relevante.

Tradicionalmente, se ha considerado, en algunos casos de manera errada, que solo los centros privados son capaces de generar calidad o liderazgo. Si esto ha sido así, quizás debamos considerar que el interés y entusiasmo que ha generado la Reforma Educativa está sacando a la luz líderes transformacionales que también juegan su rol en los centros públicos.

No obstante, al intentar establecer la relación existente entre el ejercicio de este liderazgo, tanto en centros públicos como privados, con los resultados en las pruebas nacionales, los resultados hacen que se descarte la hipótesis principal, dado que no se muestra indicio estadístico de que el liderazgo de los directores influya en los resultados de las referidas calificaciones, a pesar de que temporalmente se ha hecho coincidir la gestión del director con las últimas pruebas consideradas en este estudio (2014-2015). Estos resultados contradicen abiertamente la teoría ya explicada, que aboga por una relación positiva entre el liderazgo transformacional de los directores y los resultados de los centros.



En efecto, el análisis comparado de los resultados obtenidos con mediciones de desempeño percibido (utilizando el mismo instrumento con que se midió el liderazgo, aplicado a profesores del establecimiento) versus los obtenidos con mediciones externas a partir de los resultados de las Pruebas Nacionales, condujo a resultados muy distintos. Para el caso del desempeño percibido, la relación entre dimensiones de liderazgo y variables de desempeño siguen, en general, la tendencia recogida en trabajos anteriores. Por otro lado, para el caso de resultados de desempeño de establecimientos educativos obtenidos a través de una fuente externa (Pruebas Nacionales), la relación con las distintas dimensiones de liderazgo es dispar. Lo anterior nos indica que, si bien la eficiencia y los logros académicos del establecimiento se relacionan con el liderazgo ejercido por el director del establecimiento, ninguna dimensión marca estadísticamente de manera significativa y de una manera considerable esta relación.

Posibles explicaciones a estos resultados pueden rozar aspectos relacionados con características socio-contextuales, o bien respectivas a conteni-

dos específicos de las asignaturas examinadas, el ejercicio de los docentes frente a sus alumnos y lo requerido por el MINERD como requisito de aprobación de dichas pruebas. Consecuentemente, un posible análisis posterior, como futura línea de investigación, resultaría del estudio sistemático, durante una secuencia de períodos académicos, de la evolución del liderazgo de los directores y de los resultados obtenidos en las pruebas. Otras posibles acepciones pudieran implicar el análisis del proceso y contenido de las pruebas nacionales, en tanto, si las mismas, en su proceso y estructura evaluadora, reflejan o no lo que se espera que genere el liderazgo del director en sus profesores, y estos a su vez en los resultados obtenidos por los alumnos. Para finalizar, cabe señalar que este trabajo es un aporte a la solución del problema, pero obviamente existen muchos otros aspectos a investigar para mejorar la gestión educativa en la República Dominicana, pero que escapan los objetivos inicialmente fijados para esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

•ARTÍCULOS Y LIBROS.

Antonakis, J., C. A., SR. (2004). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Avolio y Bass (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third edition. Manual and Sample set. Mind Garden Inc.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1995). *Theory of transformational leadership redux*. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.

Bass B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks California: Sage.

Bass, B. y Avolio, B. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. (1999). *Two decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European journal of work and organizational psychology*, 8 (1), 9-32.

Bass, B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19.

Bass, B.M., Avolio, B.J. (1994). *Transformational leadership and organizational culture*. *International Journal of Public Administration*, 17(3,4), 541.

Bass, B. y Riggio, R. (2006) *Transformacional leadership*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bennis, W. y N.B. (1985). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia: Editorial Norma.

Bennis, W. (1984). *The four competencies of leadership*. *Training and Development Journal*, 38(8), 14-19.

Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. *Educar*, 47, 253-275.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Caldwell, B. J. y S. J. M. (1992). *Leading the Self Managing School*. Lewes. U. K.: The Falmer Press.

Caldwell, B. J. y S. J. M. (1988). *The Self Managing School*. London. U. K.: The Falmer Press.

Connaughton, S. L., Lawrence, F.L., & Ruben, B.D. (2003). *Leadership Development as a Systematic and Multidisciplinary Enterprise*. *Journal of Education for Business*, 79(1), 46.

Day, H. (2000). *Leading Schools in Time of Change*. Buckingham, U.K.: Open University Press.

Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.

Firestone, W. & Riehl, C. (eds.) (2005). *A New Agenda: Directions for Research on Educational Leadership*. Nueva York: Teachers College Press.

Foster, W. (1989). *The Administrator as a Transformative Intellectual*. *PJE. Peabody Journal of Education; Spring 89, Vol. 66 Issue 3, p5-18, 14p, 66(3), 5-18*.

García Olalla, Poblete y Villa, (2006) *La Función directiva: un problema sin resolver XXI*. *Revista de educación*, Nº 8, 2006, págs. 13-34.

Grace, G. (1995). *School Leadership: Beyond Education Management*. London: Falmer.

Genge, M., Leithwood, K. y Tomlinson, D. (1999). *Transformational School Leadership*. En Kenneth Leithwood, Judith Chapman, David Corson, Philip Hallinger y Ann Hart (Eds.), *International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Part 2 (pp. 785-840). Dordrecht/Bost.

Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership*. New York: Paulist Press.

- Gregory, G. Dess, Joseph C Picken & Douglas W Lyon. (1999). Transformational leadership. *Human Resource Management International Digest*, 8.
- Gronn, P. (1996). From Transactions to Transformations. *Educational Management and Administration*, 24(1), 7-30.
- Gronn, P. (1999). Substituting for leadership: The neglected role of the leadership couple. *Leadership Quarterly*, 10, 41-62.
- Gunter, H. (2001). Critical approaches to leadership in education. *Journal of Educational Enquire*, 2(2), 94-108.
- Halpin, D. (1990). *British Journal of Sociology of Education*, 11(4), 473-476.
- Hartley, D. (1999). Marketing and the Re-enchantment of Schools Management. *British Journal of Sociology of Education*, 20(3), 309-323.
- Henkel, M. E. Sr. (2000). Quality Management System registration: A Decision-Oriented Educational Research study in transferring a proven quality management model to a vocational education system. The Florida State University.
- House, R.J. (1977). Leadership: the cutting edge. In J. G. y. L. L. L. Hunt (Ed.), *A 1976 theory of charismatic leadership*. (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. (1995). Value Based Leadership. *Personal führung*, 476-479.
- House, R.S.B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories of leadership. *Leadership theory and research: perspectives and directions*.
- Ilies, R., Judge, T. y Wagner, D. (2006). Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Leaders to motivated Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Flint MI 13(1).
- Katzenbach, J. y S.D. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2003). *Academic Administrator's guide to: Exemplary leadership*. (ED). San Francisco CA. 94103-1741: Jossey Bass.
- Leaming, D.R. (1998). *Academic Leadership*. Bolton, MA 01740-2049: Anker Publishing Company, Inc.
- Leithwood, K. et al. (1996). Transformational schools Leadership. In K. e. a. Leithwood (Ed.), *International Handbook on educational Leadership and Administration Part 2*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publisher.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1997). Explaining variation in teachers' perceptions of principals' leadership: a replication. *Journal of Educational Administration*, 35(4), 312.
- Lucas, A.F. (2000). b) A collaborative model for leading academic change *Leading academic change: essential roles for department chairs*. (ed.). San Francisco CA: Jossey Bass Inc.
- Lussier, R. y A. C. (2002). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: International Thomson Editores, S. A.
- Mayer, J. S. P. y C. D. (2000). What is emotional Intelligence? In R. Sternberg (ED), *Handbook of human intelligence*. Cambridge, U. K.: Cambridge University Press.
- Mind Garden (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set*. Nueva Jersey.
- Modelo de Evaluación, Sector Educación. (2000). Nuevo León, México. Premio Nuevo León.
- Mumford, M y otros (2000). Leadership Skills: Conclusions and Future Directions. *Leadership Quarterly*. 11(1).
- Murillo, J., Barrio, R., Pérez-Albo, J. (2006). La dirección escolar. Análisis e investigación. Ministerio de Educación y Cultura CIDE España.
- Richard Elmore (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. 215pp. Santiago de Chile. Área de Educación Fundación Chile, Santiago de Chile.

Sammons, P.T.S. y M. P. (1997). *Forging Links: Effective Schools and Effective Departments*. London: Paul Chapman Publishing.

Sashkin, M. (1988). *The Visionarie Leader*. In J. A. y. K. R. N. Conger (Ed.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. (pp. 122-160). San Francisco: Jossey-Bass *The visionarie Leader*.

Sashkin, M. (1984). *The Visionary Leader: The Leader Behavior Questionnaire*. Bryn Mawr, PA: Organization Design and Development.

Sashking, M.y.S.M.G. (2003). *Leadership that matters*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Senge, P. e. a. (2002). *Escuelas que aprenden*. Bogota: Grupo Editorial Norma.

Smyth, J. (1989). *A socially Critical View of the Self Managing Schools*. London U.K.: the Falmer Press.

Smyth J. y Shacklock, G. (1998). *Re-making Teaching: ideology, Policy and Practice*. London U. K.: Routledge.

Sperars, L. (1998). *Insights on leadership*. New York: John Wiley.

Swieringa, J.y.W.A. (1995). *La organización que Aprende*. Wilmington, Delaware: Addison Wesley Iberoamericana.

Tichy, N.M. (1997). *The leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. New York: Harper Collins.

Withespoon. (1997). *Communicating Leadership: An organizational Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.

Yapp, C. (2001). *Aprendizaje vitalicio: el renacimiento de la educación. La visión de los líderes en la era digital*. México D. F.: Pearson Education de México, S. A. de C. V.

Yu, H., Leithwood, K. y Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*; 40 (4/5)

Yulk, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*. (5th ed.). Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.

• DOCUMENTOS EN LÍNEA CONSULTADOS.

"Informe sobre las Políticas Nacionales de Educación: República Dominicana". ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OECD), 2008. Recuperado el 10 de mayo del 2015. <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/41428055.pdf>

"Informe para el Desarrollo Humano en la República Dominicana" Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2008. Recuperado el 10 de mayo del 2015. http://www.do.undp.org/content/dam/dominican_republic/docs/odh/publicaciones/pnud_do_idh_rd_2008.pdf

"Memorias Institucionales MINERD 2014". Ministerio de Educación de la República Dominicana. Recuperado el 10 de mayo del 2015. <http://www.minerd.gob.do/documentosminerd/Planificacion/Memorias/MEMORIA%202014.pdf>

